بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جـــــامعة الملك سعود
عمادة الدراسات العليا
كليـــــة التربية
قســــــم علــم النفس

أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير الآداب في علم النفس

أعدها الطالب
ناصر محمد إبراهيم مجممي
الرقم الجامعي : ٤٢٣٠٢٠٥٧٧
إشراف الدكتور
عبد العزيز محمد بن حسين

لعام ١٤٢٤ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جــــامعة الملك سعود
عمادة الدراسات العليا
كليـــة التربية
قســــم علــم النفس

أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقاتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية

إعداد

ناصر محمد إبراهيم مجممي

نوقشت هذه الرسالة في يوم السبت تاريخ ١٤٢٥/٣/١٢هـ

الموافق : ٢٠٠٤/٥/١م وتم إجازتها

أعضاء اللجنة المناقشة

١ -	د. /عبد العزيز محمد بن حسين مقرر	
٢ -	أ.د. / جمال شفيق عامر عضواً	
٣ -	د. / عادل صلاح عبد الجبار عضواً	

قال الله تعالى :

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

(التوبة ، الآية : ١٠٤)

(أ)

إهـــــــــداء

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على إمام المرسلين ، وقائد الغر المحجلين ، سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه أجمعين .. وبعد :

أهدي هذا الجهد إلى كل من ساهم في إتمام هذه الأطروحة شـــاكراً الله عـــز وجل على توفيقي في إنجاز جميع خطواته منذ كان فكرة وأخص بالشكر :

والدي العزيزين اللذين يدعوان لي في كل وقت وحين .

ولإخواني الكرام (عيسى ، علي ، أحمد ، إبراهيم) الذين أعانوني أول بأول وكـــانوا نعم المعينين بعد الله سبحانه .

ولزوجتي التي تحملت مطالبي التي لا تتوقف واهتمت بالرعاية الوافية لأبنائي .

ولأولادي الأعزاء (محمد ، أميرة ، جواهر) الـــذين أحـــاطوني باهتمـــامهم وعـــدم إشعاري بتقصيري معهم .

وختاماً أتمنى من الله عز وجل أن تكون هذه الأطروحة عوناً على طاعته ومنبراً مـــن منابر العلم .

والله ولي التوفيق ،،،

(ب)

شكـــر وعــرفان

أنني في هذه اللحظات وبعد أن وفقني الله في إتمام هذه الرسالة أتوجه بالشكر والعرفان إلى الصديق العزيز المشرف على هذه الرسالة .

سعادة الدكتور/ عبد العزيز محمد بن حسين ، على كل ما بذله مـن الوقـت والجهد والتوجيه والإرشادات في سبيل إتمام هذه الرسالة .

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى :

سعادة الأستاذ الدكتور / جمال شفيق عامر الأستاذ بقسم علم النفس .

سعادة الدكتور / عادل صلاح عبد الجبار الأستاذ المشارك بقسـم علـم النفس .

لتكرمهما بالموافقة على مناقشة الرسالة ، وأن تكون هذه الرسالة منبراً آخر من منابر العلم .

كما أتوجه بالشكر والعرفان للأساتذتي الكرام في قسم علم النفس علـى مـا قدموه من جهد ووقت ومساعدة من أجل إنجاز وإتمام هذه الرسالة .

وأخيراً أتوجه بالشكر والعرفان لزملائي :

محمد القحطاني .

مقبل العنزي .

لوقوفهم معي ومساعدتي ودعمهم لي في كافة مراحل الدراسة .

الباحث ،،،

(جـ)
فهرس المحتويات

الموضـــــــــوع	رقم الصفحة
إهداء	أ
شكر وعرفان	ب
فهرس المحتويات	جـ
فهرس الجداول	د
فهرس الأشكال	ح
الفصل الأول : مدخل إلى الدراسة	
مقدمه	١
مشكلة الدراسة	٤
أهمية الدراسة	٤
أهداف الدراسة	٥
فروض الدراسة	٥
مصطلحات الدراسة	٦
حدود الدراسة	٦
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	
محور الأنماط القيادية	٨
أهمية القيادة	١٢
تصنيف الأنماط القيادية وأنواعها	١٣
نظريات القيادة	٢١
محور النمو المهني	٣٣
نظريات النمو المهني	٣٥
الدراسات السابقة	٤٧
الفصل الثالث : منهج الدراسة واجراءتها	
منهج الدراسة	٧٥

الموضـــــــــوع	رقم الصفحة
مجتمع الدراسة	٧٥
عينة الدراسة	٧٥
أدوات الدراسة	٧٥
وصف خصائص العينة	٨٦
المعالجة الإحصائية	٩٢
الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتفسيرها	
اختبار فروض الدراسة	٩٣
تحليل التباين الأحادي	١٠١
تحليل التباين الثنائي	١٠٦
الفصل الخامس : ملخص الدراسة والتوصيات	
ملخص وخلاصة الدراسة	١٠٨
التوصيات	١١٣
مراجع الدراسة	١١٤
ملاحق الدراسة	١٢٩
الملحق رقم (١) أسماء أعضاء هيئة التدريس المحكمين	١٣٠
الملحق رقم (٢) الخطابات	١٣١
الاستبانة	١٣٩
الملحق رقم (٣) الصورة الأولية	١٤٠
الملحق رقم (٤) الصورة النهائية	١٤٤

(د)
فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضـــــــــوع	رقم الصفحة
١	دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة	١٦
٢	أنماط القيادة عند هالبن	١٨
٣	حساب معامل ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية	٧٧
٤	معامل ارتباط عبارات النمو المهني ومستوى دلالتها	٧٩
٥	حساب معامل ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية	٨١
٦	معمل ارتباط عبارات النمط القيادي ومستوى دلالتها	٨٢
٧	توزيع أفراد العينة حسب المصانع	٨٦
٨	توزيع أفراد العينة حسب العمر	٨٧
٩	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	٨٨
١٠	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	٨٩
١١	توزيع أفراد العينة حسب المرتبة	٩٠
١٢	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	٩١
١٣	وجود أنماط القيادة في المصانع	٩٥
١٤	معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين النمو المهني والنمط الديموقراطي	٩٧
١٥	معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين النمو المهني والنمط الأتوقراطي	٩٩
١٦	معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين النمو المهني والنمط الترسلي	١٠٠
١٧	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف المؤهل التعليمي	١٠١
١٨	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف سنوات الخبرة	١٠٢
١٩	متوسط درجات النمو المهني لكل مؤهل تعليمي	١٠٣
٢٠	متوسط درجات النمو المهني لكل من سنوات الخبرة	١٠٤
٢١	المقارنة بين متوسطات المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة	١٠٥

٢٢	تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في النمو المهني وتفاعل المؤهل التعليمي مع سنوات الخبرة .	١٠٦

(ح)
فهرس الأشكال

رقم الشكل	الموضـــــــــوع	رقم الصفحة
١	أنواع السلوك القيادي في نموذج" تانتياوم وشميدت"	٢٦
٢	الشبكة الإدارية في نموذج " بليك وموتون"	٢٨
٣	أبعاد القيادة في نموذج " ردن "	٣٠
٤	المراحل الأساسية للنمو المهني حسب نظرية " سوبر وجينزبرج "	٤٣
٥	متوسط الأنماط القيادية الثلاثة لعينة المصانع	٩٦

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

أولاً : مقـــدمــــــــة : -

يعد موضوع القيادة leadership من المواضيع البالغة الأهمية في حيـــاة المجتمعـــات فـــي المؤسسات الصناعية ، وحيثما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى قائد ولما كان موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تعمل على تفسير وتفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالنمو المهنـــي للعمال أثناء وخلال فترات الإنتاج فإنه يمكن القول بأن الدراسة الحالية تهدف إلى إلقاء مزيـــد مـــن الضوء حول جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية والعوامل التي تزيد كفايتها بمـــا يفيد في استخلاص أسس اكتساب المهارات المهنية لديهم

ونقصد بالقيادة : سلوك يقوم به القائد للمساعدة إلى بلوغ أهداف محددة وتوجيـــه الجماعـــة نحو تحقيق هذه الأهداف ، ويقصد بالقيادة أيضاً مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة لهم القدرة على التأثير المباشر أو غير المباشر على جماعات العمل في مستويات العمل المختلفـــة فـــي الإدارة أو الإنتاج أو حتى الضبط الاجتماعي (كشرود ، ١٩٩٥م ، المجلد الثاني : ١٤١) .

ويرى الباحث أن القيادة تشكل مصدر سلطة وتأثير بحيث أن دورها يعتبر واحداً من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة في المجال الصناعي . وتعتمد فعالية الجماعة والمؤسسة إلى حد كبير على درجة تآزر أنشطة الجماعة والأفراد وتوجيههم نحو الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، ولا يتم هذا الأمر دون وجود فرد ما في الجماعة يقوم بدور التوجيه والقيادة من أجل تنمية الأفراد وإلا تحولت المؤسسة إلى خليط غير منظم من الأفراد والعدد والآلات (القحطاني ، ٢٠٠١م : ٣ -٤) .

وهناك ثلاثة أنماط للقيادة شائعة الاستعمال في أدبيات علم النفس الصناعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي والإدارة هي : الأسلوب الأتوقراطي (المستبد) Autocratie . والأسلوب الديموقراطي (المشارك) Democratic والأسلوب الحر الترسلي ، ففي حالة القائد الأوتوقراطي (الدكتاتوري أوالمستبد) نجد أن سلطة اتخاذ القرار يحتفظ بها شخصياً ، كما أن العمل يكون مفروضاً على العمال حيث تنعدم تساؤلات العاملين حول الأسباب التي من أجلها يقومون بتنفيذ عمل حتى لو كان خطأ . أما القائد (المشارك) الديمقراطي Democratic فنجده يوجه السلطة للعمال ، تاركاً لهم حرية التصرف في صنع بعض القرارات المبنية على أساس اهتماماتهم وكفاءتهم في التعامل مع المواقف التي يواجهونها يومياً أثناء عملهم داخل المؤسسة. ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الاهتمام بالمشاكل المهنية ، ومستوى الرضا الوظيفي عن العمل ، ويسمح بمشاركة العمال في صنع القرارات ومن ثم تحقيق ذواتهم . وهناك عدة عيوب تصاحب هذا الأسلوب أهمها ضعف مشاركة العاملين في الأعمال المكلفين بها (اليامي ، ١٤٠٤هـ : ١١) .

أما الأسلوب الثالث : (الأسلوب الحر الترسلي) Laissez Faire فيتضمن عدم تدخل القائد حيث يفوض القائد شخص آخر في جماعة العمل لتولي دوره لأسباب عديدة منها ضعف ثقته بنفسه والخوف من عدم تمكنه في أداء مهمته القيادية ، أو نظرا لوجود دوافع ذات مستوى مرتفع ،

وخبرات طويلة لدى العاملين في الأعمال المكلفين بها (كشرود ، ١٩٩٥م ، المجلد الثاني : ١٥٠ -١٥٤ ، نصير ، ١٩٨٧م : ١٥) .

وفي مقابل ذلك نجد أن النمو المهني كما يعرفه زايد (١٩٩٠م :١٠٦) : " يشير إلى التطورات في مجموعة من الأساليب السلوكية المتعلقة بالطرق التي تميز فرداً عن غيره في أداءه مهمته ، وتشمل تطورها الفني والمهني ، وإلمامه بالأساليب الفنية الحديثة ، وعلاقته بزملائه وحل مشاكلهم ، ونشاطه ، وقدرته على الابتكار والإبداع ، وعلاقته بالرؤساء والتزامه بالمواعيد ، وقدرته على التقديم الجيد لمهام عمله " .

ويعتبر النمو المهني للعمال أمر لا غني عنه ، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط للمنتج وإعداده وتنفيذه ، وأيضاً فيما يتعلق بعلاقتهم مع الرؤساء ، وتقويم المنتج مع الاهتمام بعنصر الوقت والابتكار والتجديد والتجريب ، ولا شك أن النمو المهني للعامل يعتبر ذو أهمية كبيرة لمساعدته في عمله ومهنته ، والعامل في حاجة ماسة إلى النمو المهني المبني على أسس عملية ، بما يساعده على تطويع الأساليب العملية المستحدثة في مجال عمله ومهنته .

وتتعد جوانب النمو المهني للعمال منها : الإلمام بالنواحي الأكاديمية المرتبطة بطبيعة التخصص والعمل المكلف به ، الإعداد والتخطيط للمنتج الذي ينتجه ، العلاقة بالزملاء وحل مشاكلهم ، تقويم ومراجعة الأداء والنشاط المهني الذي يقوم به ، الالتزام والدقة في المواعيد ، والابتكار والتجديد والتجريب ، والعلاقة بالرؤساء . (زايد ، ١٩٩٠م : ١٠١ - ١٠٢ ، ريجيو ، ١٩٩٩م : ٢١١ - ٢١٢) . تسعى الدراسة الحالية بالتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة في المصانع الخاصة والنمو المهني لدى العاملين السعوديين فيها .

أما أهمية الدراسة فهي معرفة أساليب وأنماط القيادة السائدة في المصانع الخاصة - على مستوى العمل اليومي في مؤسسات الإنتاج - وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها ، لذلك كان من الضروري إجراء هذه الدراسة في المجال المهني .

ثانياً : مشكلة الدراسة :

تمكن مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن تأثير اختلاف أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات الصناعية على النمو المهني للعاملين فيها .

يُعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تعمل على تفسير وتفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال أثناء وخلال فترات الإنتاج ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الجوانب الآتية :

١ - الكشف عما إذا كانت هناك فروق في النمو المهني للعاملين السعوديين بالمؤسسات الصناعية الخاصة ترجع إلى اختلاف نمط القيادة : الأسلوب المستبد الأتوقراطي ، الأسلوب المشارك الديمقراطي ، الأسلوب الحر الترسلي .

٢ - التعرف على أثر تفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة .

ثالثاً : أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في الجانبين التاليين :

أ)- الأهمية النظرية :

١ - عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للقيادة وأنماطها وتفهم المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال .

٢ - إلقاء المزيد من الضوء على علاقة أنماط القيادة بالنمو المهني للعاملين في مجال الصناعة .

ب)- *الأهمية التطبيقية :*

١ - التعرف على خصائص النمو المهني للعاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة بما يمكننا من فهم أفضل الأسس والتوجيه وتحقيق المناخ المناسب للعاملين في هذه المؤسسات الصناعية الخاصة .

٢ - إلقاء المزيد من الضوء على علاقة أنماط القيادة بجوانب النمو المهني لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية ، ومن ثم إمكانية التعرف على العوامل التي تزيد أو تحسن من اكتساب المهارات المهنية لديه .

رابعاً : **أهداف الدراسة** :

١ - فهم الدور الذي تلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها .

٢ - الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم .

خامساً : **فروض الدراسة** :

١ - تُمارَس أنماط القيادة الثلاثة (الأتوقراطي ، الديموقراطي ، الترسلي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

٢ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٣ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٤ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٥ - يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة .

سادساً : **مصطلحات الدراسة** :

١ - النمط Type : يمكن اعتبار سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها طرازا . فالقائد يمكنه أخذ طراز أو نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته ، ومن ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم (الصغير ، ١٤٠٤هـ : ٤٠) .

٢ - القيادة التسلطية (الأتوقراطية) Autocratic : هي القيادة التي تتميز بأن تكون كل السلطات في يدي القائد بحيث لا يفوض سلطاته أو يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو حتى في صنع قراراته . وهذا النوع من القيادة لا يثق في مرؤوسية ، ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية (الصغير، ١٤٠٤هـ: ٥ - ٦).

٣ - القيادة الديمقراطية Democratic (القائد المشارك) : هي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القائد ومرؤوسية ، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي . كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار ، (الرفاعي ، ١٩٩٣م : ٥٠ ، Calaberesetal , ١٩٩٩, P : ٦ ، فرج ،١٩٩٦م: ٢٣٣)

٤ - القيادة الحرة Laissez - Faire (الترسلة) : هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل إلى حد الإفراط حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية ، دون الاهتمام بالعمل والإنتاج والقيادة

هنا متسامحة ولينه وتمتع اتباعها درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهـــا ، وتعتمـــد علـــى المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (نصير ،١٩٨٧م : ١٥-١٦).

سابعاً : **حدود الدراسة** :

للدراسة حدان :

١ - الحد المكاني : تقتصر هذه الدراسة على العاملين في المصانع التابعة للقطاع الخاص الخاصة بمدينة الرياض والذين لا تقل خدمتهم عن ٣ سنوات في هذه المصانع .

٢ - الحد الزماني : فقد تحدد في العام ١٤٢٤هـ في الفصل الدراسي الثاني .

الفصل الثاني
الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري للدراسة

للدراسة الحالية محوران رئيسان ، فأما المحور الأول فيختص ببحث الأنماط القيادية ، من حيث مفهوم القيادة ، وأهمية القيادة العامة ، وتصنيف الأنماط القيادية وأنواعها ونظرياتها ، والعوامل المؤثرة في اختيار المديرين لأنماطهم القيادية ، وأما المحور الثاني فيعنى بعملية النمو المهني من حيث المفهوم والأساليب والقياس والأهمية والبرامج .

أولاً : محور الأنماط القيادية :

مفهوم القيادة تعرف : بأنها مزيج من الصفات التي تمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما عن طريق تأثيره في الآخرين وجعلهم راغبين في أدائه (النجار ،١٤٠٠هـ : ٢٠٠) . كما يوصف القائد بأنه ليس ذلك الشخص الذي يكون بارعاً في فرض إرادته الشخصية على أفراد مجموعته وجعلهم يتبعونه ، بل هو الذي يعرف كيف يربط بين الإدارات المتباينة ويجعل منها قوة محركة (النجار، ١٤٠٠ هـ) .

وحقيقة الأمر أن عملية القيادة لا تتم بمعزل عن الآخرين ، بل تعتمد على تكاتفهم وتعاونهم جميعاً ، كما ينشد تفهمهم وتعاونهم (الخطيب : ٧٥) .

ويعرف بفنر Bffiner القيادة : " بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ الغاية المنشودة " .(في حماد ، ١٤٠٤هـ : ١٧٣) .

والقيادة : هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز " الخلافة " ، أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ، فهي عمليه سلوكية ، وتفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر ، علاوة على كونه مركز أو قوة ، والقيادة قبل ذلك مسئولية ، وقد دل على ذلك حديث الرسول صلى الله عليه وسلم : " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " (الياسين ، ١٩٩٠ م : ١٧) .

وقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف تركيز كل باحث على جانب السمات والمزايا الشخصية أو على جانب السلوك القيادي والتأثير في الآخرين . ويرى ستوجدل Stogdill أنها " العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها" (Stogdill, ١٩٥٨, P. ٣٧) في حين ذكر باس Bass أن القيادة هي " القدرة المتطورة لفرد يستطيع حفز آخرين لتغيير سلوكهم أو لتغيير عاداتهم واتجاهاتهم (Bass, ١٩٦٠, P. ٤٤٥ - ٤٤٦) ، أما أوردواي تيد Ordway Tead فيشير إلى القيادة : " أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " (O.Tead. ١٩٨٢ . P: ٨١) .

ويرى الطالب بأن القيادة " عملية تحريك مجموعة من الناس بالتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم " . (الطالب ، ١٩٩٥م) .

والقيادة في نظر ليكرت Likert هي القدرة على المحافظة على روح المسئولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة (ليكرت ، ١٩٦٦م : ٢٦) ، ويعتبرها مكريجر Mcgragor " تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة " (علاقي ، ١٤٠١ هـ: ٥٨) .

أما قشطة يرى أن القيادة عملية يستطيع بها فرد أن يوجه ويؤثر في أفكار وسلوك ومشاعر أفراد آخرين نحو هدف معين . (قشطة ، ١٩٨١ م) .

أما هوي (K. Hoy) فيرى أن القيادة هي " القوة التي تعتمد غالباً على صفات شخصية وعادة ما تكون ذات طبيعة معيارية " (Hoy, ١٩٨٢, ٢١٥-٢١٦) . ويعتبرها فيفر (Pfeffer) " فن

تنسيق نشاط العاملين ورفع حالاتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة " (الهواري ، ١٩٨٧ م: ٣٣) . ويوصف هاشم القيادة لأنها . " توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين " (هاشم ، ١٩٨٠م :٢٣٤) .

أما يوسف فيعتبرها قوة التأثير التي يمارسها القائد في احداث تغيير هادف في سلوك الأفراد (يوسف ، ١٩٨٦م: ٩٧) . أما تعريف درويش للقيادة فيشير إلى أن القيادة هي " القدرات والامكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخص – القائم في موقع القيادة – والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف " (درويش ، ١٩٧٣م:٣٢) . أما مطاوع فيرى القيادة بأنها " عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقق هدف مشترك " (مطاوع ، ١٤٠٩م: ٢١٨) ، كما يعدها الرشيد بأنها " العملية التي يقوم من خلالها الفرد (القائد) بالتأثير على مجموعة الأفراد الذين تحت قيادته لحملهم على التعاون وتنسيق الجهود وحفزهم للعمل بحماس ونشاط ، لبلوغ أهداف مشتركة ومحددة للمؤسسات التي يعملون فيها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية والترشيد " (الرشيد ، ١٤٠٧هـ: ٢٦١) .

والقيادة في نظر مرسي هي " سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك " (مرسي ، ١٤٠٩ هـ: ١٣٥) . أما الغنام فيراها " وظيفة أو عملية ديناميـة ذات قطبين يمثل أحدهما الفرد القائد أو الأفراد القادة ، ويمثل الآخر الذين يقع عليهم فعل القيادة ، وقد يتوافر للمؤسسة الشخص القائد الكفء أو الأفراد القادة الأكفاء لكن القيادة تتأثر كفايتها سلباً أو ايجاباً تبعاً لنوعية العناصر التي يقع عليها فعل القيادة " (الغنام ، ١٩٦٢م: ٤٦٠).

ويتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة هي :

-وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .

-وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوكهم وتوجيههم .

-وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

تعريف القيادة من وجهة نظر الباحث :

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة للقيادة الإدارية بأن هناك اختلافاً في وجهات النظر لتعريف القيادة الإدارية ، فالتعاريف التي ركز على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم ، قد لا تكون مقبولة على أنها تعاريف مناسبة للقيادة فالتركيز على المرؤوسين بشكل كبير قد يتسبب في نقص الإنتاج

والتعاريف التي ركزت على السلطة فقط قد أغفلت الحث والاستمالة ، أما بالنسبة للتعاريف التي ركزت على سمات وصفات القائد فلم تكن كافية وذلك لاغفالها بعض الجوانب الأخرى .

والفريق الآخر الذي ركز على المهام الإدارية فحسب ، فقد أغفل كيفية أداء هذه المهام .

اذن يمكننا القول أن بعض تعاريف القيادة ركز على المهام التي يقوم بها القائد ، بمعنى أن القائد اهتم بالغاية ولكنه أهمل الوسيلة والبعض الآخر ركز على الأسلوب الذي يتم به العمل القيادي سلطة أو تأثيراً في المرؤوسين وهذا الفريق اهتم بالوسيلة وأهمل الغاية .

والتعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة فالقيادة الإدارية غايتها القيام بالمهام والوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة ، ووسيلتها التأثير واستمالة المرؤوسين ، واستعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة لذلك .

لذا فالقيادة من وجهة نظر الباحث هي ذلك النشاط الذي يمارسه شخص معين في مجال التنظيم والتوجيه والتخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات ومتابعة المرؤوسين ، وذلك بقصد تحقيق هدف معين يتم عن طريق الحث والاستمالة والإقناع للمرؤوسين ، فإذا لم ينفع معهم ذلك فعلى القائد استخدام السلطة الرسمية .

وعلى أية حال فالعلاقات الإنسانية التي تهتم بالإنسان كإنسان وتعترف بحاجاته وامكانياته وميوله وقدراته واتجاهاته ، هي أفضل من استخدام أسلوب العقاب ، ولكن هذا لا يعني التغاضي عن الخطأ والاهمال ، بل لابد أن يلجأ القائد إلى الاستعانة بأسلوب العقاب إذا دعت الحاجة إليه ، وخير دليل على أهمية العلاقات الإنسانية في القيادة قوله سبحانه وتعالى : " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو

كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (سورة آل عمران الآية : ١٥٩) .

٢) أهمية القيادة بعامة :

إن وجود القائد أمر مهم ، لأن مهمته تكمن في بذل كل ما من شأنه التأثير في الجماعة لتعمل في جو يسوده التعاون لتحقيق ما تتوخاه من أهداف . ولهذا فالقيادة هي جماع سلوك الفرد القائد الذي يسعى للتأثير في سلوك غيره ، وهم المقودون بحيث يقبلون بقيادته ويطيعون أوامره (صالح ، ١٩٧٩ م : ٢٧ ، عساف ، ١٩٨٨م : ٤٥٣) .

وللقيادة أهمية في الإسلام ، وهي تحقيق الخلافة في الأرض ، من اجل الصلاح والإصلاح ولذلك كان أمر الله واضحاً في قوله تعالى : (فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً) . (النساء الآية : ٦٥ ، ماضي ، ١٩٩٧م)

ولقد تطور مفهوم الإدارة اليوم عما كان عليه في السابق . فلم يعد الإداري قائداً محضاً ، أو تابعاً ، أو منقاداً ، بل إنه يعمل في اتجاهين معاً ، فهو ، من ناحية قائد ، ومن ناحية أخرى ، متبوع (صالح ، ١٩٧٩م : ٢٧) . وتؤدي القيادة دوراً بارزاً في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها ، وهي ليست مقتصرة على القادة بحكم وظائفهم بل إنها قد تظهر بين أفراد المجموعة تبعاً لتغير المواقف والأدوار ، وقد تنتقل القيادة من يد القائد الرسمي إلى يد أتباعه في المجموعة عن طريق ما يقدمونه من إبداع وما يمارسونه من أدوار فاعلة (قزازة : ١٩٨٧م: ٣٠).

٣) تصنيف الأنماط القيادية وأنواعها :

هناك عاملان أساسيان يتحكمان في عملية تصنيف أنماط القيادة . فأما العامل الأول فهو العمل أو الإنتاجية ومدى اهتمام القيادات بذلك . وأما العامل الثاني فيعنى بالعاملين ومصالحهم ، وطريقة معاملتهم . يندرج تحت العامل الأول نمطان متضادان في الجوهر هما : القيادة الإيجابية والقيادة السلبية ، وهذا ما أفضت إليه دراسات ليكرت ١٩٦٦م Likert. ويشتمل العامل الثاني على ضربين مختلفين ، من أنماط القيادة الإدارية ، وهما النمط الديمقراطي Democratic Style والنمط الأتوقراطي Autocratic Style .

وقد أشير في مستهل هذا الفصل أن العلاقات الإنسانية في الإدارة ترى أن هناك ثلاثة أنواع من أنماط القيادة ، : قائد أوتقراطي Autocratic Leader وقائد (حر) ترسلي Laissez Leader وقائد ديمقراطي Democratic Leader . ويحسب أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه فإن هناك ثلاثة أساليب ، أو أنماط ، للقيادة ، وهي : القيادة الأتوقراطية ، والقيادة الديمقراطية ، والقيادة الترسلية (الدويك ١٩٧٣ م: ٣٨ ، البقري ، ١٩٨٤م ، العبودي ، ١٩٨٤م) .

ويعتمد نمط القيادة الديمقراطية على بذر روح المسئولية في المرؤوسين ، وذلك عن طريق عملية صنع القرارات . وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها والتزامهم بمسئولياتهم ، وتوكيد ذواتهم كأفراد . وعملاً بهذا النمط ، فإن القائد يعرض المشكلة التي تواجهه على المرؤوسين ليتيح لهم فرصة إبداء آرائهم وما يقترحونه من حلول للمشكلة . ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك . وتتفرع عن هذا النمط أنماط شتى تتفاوت مبادئها بين الديمقراطية وبين الديمقراطية المعتدلة .(المهوس ، ١٤٠٧ هـ : ١٠٢) . وعلى الرغم من أن النمط الديمقراطي يهتم بالعلاقات الإنسانية ، التي تعتمد في الجوهر على تلبية رغائب المرؤوسين وتنمية الإحساس بالتعاون بينهم وحل مشاكلهم . إلا أن أهم ما يواجه هذا النمط من مشاكل هو ضرورة كون الأعضاء على درجة عالية من الوعي ، والخبرة ، والثقافة بشؤون

جماعتهم ، أو مؤسستهم ، وما يحيط بها من ظروف ليمكن للديمقراطية أن تمارس بالأسلوب السليم وما يترتب على تلك الممارسة من فوائد عامة . (ياغى ،: ١٢٩ – ١٣١) .

يضاف إلى ذلك أن النمط الديمقراطي من خصائصه التأني في اتخاذ القرارات بسبب اهتمامه بعقد الاجتماعات لمناقشة الآراء وبسطها جيداً ، مع الاستعانة بآراء الخبراء من مستشارين وغيرهم (عساف : ٤٧١) . والقائد الديمقراطي حريص دائماً على مراعاة احتياجات مرؤوسيه (أبو الخير : ٣٦٧) ، إذ أن توزيع المسؤوليات بين العاملين ، كل حسب قدراته وإمكاناته ، يشعرهم بتقدير الإدارة لهم ، وثقتها فيهم ، مما يزيد من بذلهم وعطائهم في جو من الألفة والمحبة يؤدي إلى بذل المزيد من العمل بجد وإخلاص . وقد كشفت البحوث المرتبطة بالقيادة الديمقراطية ، والتي تهتم بأساليب مشاركة العاملين ، عن درجة كبيرة من الارتباط بين عدد من النتائج المرغوب فيها ، ومن بينها ظهور الاتجاهات الإيجابية بين أفراد الجماعة تجاه القائد ، ووجود درجة عالية من القبول تجاه أي تغيير يتم ، وانخفاض معدلات الغياب ، وارتفاع الروح المعنوية للجماعة ، وتشجيعهم على التطوير ، والابتكار ، وانتظام سير العمل حتى عندما يكون القائد غائباً (بستان ، ١٤٠٣هـ : ٥٩، مصطفى ، ١٤٠٦هـ : ٤٩) .

أما النمط الأوتقراطي ففيه يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده ، وهو يقوم بكل أعمال التفكير، والتخطيط ، والتنظيم ، وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ . والقيادة الأوتقراطية نوعان : قيادة جائرة وقيادة عادلة (عساف : ٤٦٩) . وفي كلا الحالين فالنمط الأوتقراطي تسلطي في الجوهر ، فهو يتسبب في فتح هوة بين القائد ومرؤوسيه ، لأنها تولد سوء الفهم ، الذي يتسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحياناً ، صراحة أو ضمناً ، في صورة مقاومة تعمل على تعطيل التغير الصحيح ، والابتكار عند المرؤوسين (أبو الخير : ٣٦٧) .

أما النمط القيادي الترسلي ، فهو بخلاف النمط الأوتوقراطي تماماً حيث يترك هذا النمط حرية لا حدود لها للمرؤوسين في تحديد خططهم ، ووضعها موضع التنفيذ ، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك (شنوده ١٩٧٧م : ١٦ ، المغربي ، ١٩٨٨ م: ٤٢٦) . ومن عيوب هذا النمط أنه لا

يمد المرؤوسين بقيادة سليمة وفاعلة لأنه يفتقر إلى الحماس المطلوب والدافعية أو الحوافز لعمل ذلك ، ولهذا فإن تأثيره في سلوك الأفراد محدود للغاية . وقد يناسب هذا الأسلوب من يتمتعون بمستويات عقلية وعلمية عالية كما في حالة منسوبي مؤسسات الأبحاث والدراسات العلمية . (عساف : ٤٧٢) . ومن خصائص هذا النمط أيضاً ، ازدواج الجهود ، أو تداخلها ، وإضاعة الكثير من الوقت، وإهمال بعض النواحي المهمة من أوجه النشاط ، وكذلك التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات ، والتردد وعدم الاستقرار .وبإيجاز فإن القائد الترسلي يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات ، فيصبح دوره وسيطاً أو ثانوياً ، بل ينحو منحى سلبياً ، ويصبح عمله مقتصراً على إعطاء المعلومات عند الطلب . وقد كشف ليفن Levin ولبت Lippitt وهوايت white ، في دراسة تجريبية " لأثر المناخ الاجتماعي في السلوك العدواني" عن عظم النزعة العدوانية في التنظيمات التي تأخذ بالنمط الترسلي ، أو الفوضوي ، نتيجة لإحساس الأفراد بالحرمان لما يطمحون إليه من أمان واستقرار (ياغى، ١٤٠٦ هـ : ١٢٧) .

جدول رقم (١)

يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيّرات الإدارة

نمط القيادة	أوتقراطية (تسلطية)	ديمقراطية (مشاركة)	ترسلَيَة (حرة)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات	تحديد السياسات والخطة والهدف متروك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطى فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فرية	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز	يتصرف القائد وفقاً هواه وغالباً ما يلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك

المصدر : (ياغي ، ١٤٠٦ هـ : ١٢٧) .

ويتضح لنا من الجدول السابق رقم (١) دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات ، وكذلك تعيين مهام المجوعات والأفراد وتوزيع العمل حيث لا يشارك القائد في تحديد المهام وواجبات الأفراد أو المجموعات في النمط الحر ، بينما يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه المصلحة (مصلحة العمل) في النمط المشارك أو الديمقراطي .

وتبرز القيادة الإدارية في كونها تشمل جميع جوانب الإدارة التنظيمية وكذلك اهتمام القائد بالجوانب الإنسانية وتقدير العاملين معه وحسن مبادرته لما يطرأ على العمل من ظروف سعياً إلى تحقيق أهداف المنظمة .

ويربط البعض بين مفهوم القيادة والإدارة ، فيعتبر أن كل إداري قائداً ، بينما يميز البعض الآخر بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة تتعلق بالجوانب التنفيذية لتوفير الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية الإدارية ، أما القيادة فتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى للتنظيم . وإذا كانت الإدارة معنية بالحاضر ، فإن القيادة تعنى بالتغيير ، أي أن رجل الإدارة محافظ على الوضع الحاضر وليس له دور في تغييره ، أما القائد فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم (مرسي ،١٩٨٩م: ١٣٧) .

وكما يرتبط مفهوم السلطة بالإدارة يرتبط مفهوم التأثير بالقيادة (جرادات ، ١٩٨٥ م: ٩١) بمعنى أن الإداري يمارس سلطته بحكم مركزه ووظيفته ، وهي سلطة رسمية تستند في شرعيتها لقواعد التنظيم ، أما القائد فيعتمد على سلطة غير رسمية من خلال مكانته بين العاملين ، مما يجعل له تأثيراً ونفوذاً عليهم (مرسى ١٩٨٩ م:١٣٨) . كما أن الدور القيادي يفرض على القائد التزامات وظيفية واجتماعية وشخصية يؤدي الفشل في تحمل مسئوليتها إلى فقدان دوره القيادي حتى لو احتفظ بمركزه الإداري (جرادات ، ١٩٨٥ م:٩١) . لذلك فإن القيادة ليست عملية جامدة ، وإنما عملية ديناميكية حية ، يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من نفسه .

أما تصنيفات القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه ، فقد قسم الباحثون أنماط القيادة إلى عدة تقسيمات منها :

تقسيم هالبن Halpin (١٩٥٧م) التي قسمها إلى أربعة أنماط هي :

١ - اهتمام عال بالمهام وعال بمشاعر العاملين ٢ - اهتمام عـال بالمهـام ومـنخفض بمشـاعر العاملين ٣ - اهتمام منخفض بالمهام وعال بمشاعر العاملين ٤ - اهتمام منخفض بالمهام ومنخفض بمشاعر العاملين . الجدول رقم (٢) يوضح نمط القيادة كما هو عند هالبن

الجدول رقم (٢) أنماط القيادة عند هالبن

اهتمام بالمشاعر		
عال	*النمط الأول :* -اهتمام عال بالمهام -اهتمام عال بالمشاعر	*النمط الثالث :* -اهتمام منخفض بالمهام . -اهتمام عال بالمشاعر
منخفض	*النمط الثاني :* -اهتمام عال بالمهام . -اهتمام منخفض بالمشاعر	*النمط الرابع :* -اهتمام منخفض بالمهام . -اهتمام منخفض بالمشاعر

عال ------ منخفض

<u>المصدر :</u> (اليامي ، ١٤٠٤هـ : ٢٤)

ويعتبر هذا التقسيم من التصنيفات القديمة لأنماط القيادة ، وسوف يعتمد الباحث علـى التصـنيف السابق الموضح في الجدول رقم (١) : لما فيه من أسس المنطق النفسي السليم .

حيث ميزت الدراسات الحديثة بين ثلاثة أنواع من القيادة ، هي : الـنمط الـديمقراطي ، والـنمط الأوتوقراطي ، والنمط الترسلي .

فالقائد الديموقراطي هو الذي يفوض كثيراً من سلطته إلى مرؤوسيه . كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات ، فهذا الأسلوب يقوم أساساً على الثقة بقدرة المرؤوسين ومحاولة الإفادة من آرائهم وأفكارهم (ياغى ، ١٤٠٧هـ : ١٢٩) . أي أن القيادة الديمقراطية تقوم على مبدأ المشاركة ، وتفويض السلطة ، واحترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته . وهذا بلا شك يفسح المجال أمام الأفراد ليكون لكل واحد دور في القيادة والمشاركة وتحمل المسؤولية ، ويرتكز هذا النمط على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في " إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه ، واشراكهم في بعض المهام القيادية وتفويضهم السلطة " (كنعان ، ١٤٠٥ هـ : ١٧٤) . كما أن القيادة الديموقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون ، ومضاعفة طاقة الإنجاز وتشجيع روح المبادأة والقدرة على الابتكار (ياغي ١٤٠٧هـ: ١٢٩) . وقد توصل كثير من الابحاث إلى أن الاشراف العام الذي يركز على الانتاج والعاملين ، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وإلى زيادة مستوى الأداء معاً (محجوب ، ١٩٦٥ م : ١٥١) .

وعلى ذلك يمكن القول أن النمط الديمقراطي يرتكز على أسس ثلاثة هي : إقامة العلاقات الإنسانية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد بذاته .

أما القيادة الاتوقراطية – وتعرف بالقيادة الدكتاتورية أو التسلطية – فإنها تقوم على مبدأ الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ (العرداي ، ١٤٠٦هـ : ٩١) والاستبداد بالرأي والتمسك به وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات مع الميل الشديد إلى الإشراف المباشر على عمل الآخرين . وهذا السلوك يؤدي إلى جو مشحون بالمشاكل والتعقيدات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (الياس ، ١٤٠٤هـ : ١٧) .

فالمدير من هذا النمط (الاتوقراطي – التسلطي) يركز اهتمامه على العمل والنظام ، وتحقيق أهداف المؤسسة على حساب العلاقات الإنسانية التي تربطه بالعاملين ، حيث يعتبر المرؤوسين منفذين لتعليماته وأوامره بدون مناقشة أو ابداء رأي (المنيع ، ١٤٠٩ هـ : ٢٠٢) ، والمدير الاتوقراطي يستأثر بكامل السلطة فهو صاحب الأمر والنهي ، وادارته هي العليا

(الخطيب ، ١٤٠٧ هـ: ٢٤٥) . كما أن سلوك القائد ذي النزعة الاتوقراطية يميل إلى اتخاذ السلطة الرسمية أداة للتحكم في العاملين والضغط عليهم من أجل انجاز العمل ، ولذلك يأبى أن يفوض شيئاً من السلطة والصلاحيات إلى غيره ، وبهذا ينفرد باتخاذ القرارات المهمة ويتبع أسلوب الاشراف المباشر والدقيق لعدم ثقته في الآخرين .

أما القيادة الترسلية – وتعرف أحياناً بالقيادة الحرة – فتقوم على أساس اعطاء الأفراد الحرية المطلقة ، إذ يخول كل فرد سلطة كاملة لكي ينجز عمله بالطريقة التي يراها مناسبة . وقد يؤدي هذا النمط القيادي إلى الفوضى لأنها تعمل دون هدف محدد (الخطيب ، ١٤٠٧ هـ: ٢٤٩). كما يركز هذا النمط على كسب رضا العاملين على حساب تحقيق أهداف العمل (المنيع ، ١٤٠٩ هـ: ٢٠٣) . وتبعاً لذلك يتقلص دور القيادة إلى حد المشورة ان طلبت (درويش ، ١٩٧٣ م: ٥٥) . ولذلك عرف هذا النمط باصطلاحه الفرنسي " Laissez Passer–Faire " أي دعهم يعملون ودعهم يمرون (فضل الله ، ١٩٨٣م: ١٣) .

والواقع أن لكل نمط من تلك الأنماط القيادية محاسن ومساوىء ويصعب أن يتبنى المدير نمطاً معيناً بشكل مستمر ، فقد تتداخل هذه الأنماط ، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط ، ولكن مع هذا يغلب على سلوكه نمط معين يصنف على أساسه ، إذ يندر أن يكون سلوك القائد ديموقراطياً طوال الوقت أو ترسلياً طوال الوقت (حسان ، الصياد ، ١٤٠٦هـ: ١٠١) ، ولكن إذا صنف سلوك القادة حسب تلك الأنماط الثلاثة فيجب أن يلاحظ النمط الغالب على تصرفات القائد .

وقد أوضح كثير من الدراسات " أن الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير أو يختاره إنما يعتمد على عدة متغيرات هي : طبيعة المرؤوسين وخلفياتهم ، وطبيعة الموقف القيادي . وموقع العمل ، والظروف المحيطة بالمدير "(الشمري ، ١٤٠٩ هـ: ٢١) .

كما أن القائد الكفء يجب أن تتوافر في قيادته ثمانية عناصر كما ذكرها مطاوع هي (مطاوع ، ١٤٠٩ هـ: ٢٢١ – ٢٢٢) .

الإنابة أو تفويض السلطة ، والعلاقات الإنسانية ، والتوجيه الجيد لاتصالات العمل ، والإدارة الاستشارية ، والدوافع الايجابية ، وتنمية روح التعاون بين مختلف الفئات ، والنهوض بالمستويات الإدارية المساعدة ، والقدوة الحسنة .

٤) نظريات القيادة :

ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد وسوف تعرض بعض هذه النظريات بشكل موجز على النحو التالي :

أ-النظرية القديمة في القيادة :

من أقدم النظريات في القيادة نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory وتسمى أيضاً " نظرية القائد الموهوب " ، وتستند هذه النظرية إلى عناصر الوراثة والصفات الجسمية ، حيث يرى أنصار نظرية الوراثة بأن القيادة شيء فطري .أي أن القادة يولدون ولا يصنعون . وقد أوضح "شيلدون " أن نظرية الصفات الجسمية تقوم على ضرورة توفر صفات جسمية معينة في الفرد القائد لكي يقوم بدور قيادي فعال . (علاقي ، ١٤٠١ هـ: ٥٨٥) . وقد اعتقد بعض المفكرين أن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة . ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات ، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغيراً جوهرياً أي أن السمات القيادية حسب زعمهم موروثه وليست مكتسبة (كنعان ، ١٤٠٥ هـ:٣٠١، عيد ، ٢٠٠٠) .

وبطبيعة الحال فقد ثبت لدى كثير من الباحثين أن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي ولا شواهد تجريبية . كما أنها تهمل طبيعة الظروف والمواقف المتغيرة للمجتمعات المختلفة .

ب -نظرية السمات : Trait Theory

وتعتبر هذه النظرية أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظـاهرة القيادة ، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين . حيث تقوم هذه النظرية علـى أسـاس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيـره ، ويمكـن إذا مـا توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً . وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشـف عـن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القياديـة ، ومهـارة الانجـاز ، وتحمـل المسؤولية ، وروح المشاركة ، والمكانة الاجتماعية ،والقدرة على تفهم الموقف (كنعـان ، ١٤٠٥ هـ: ٣٠٥ ، عبد العال ، ١٩٩٢م : ٣٧٧ ، المحبوب ، ١٩٩٦ م : ١٠٣) .

كما أشار الغمري إلى أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال توصلت إلى أن القادة عادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل هامة مثل : الثقة بالنفس والتكيف الثقافي (الغمري ، ١٩٧٩ م: ٣٦٢) .

كما ذكر كنعان أن عالم الإدارة الهندي " تابجي " قسم السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائداً إلى ثلاث مجموعات هي : " سمات شخصية ، وسمات سياسية ، وسمات نظاميـة " (كنعان ، ١٤٠٥ هـ : ٣٠٧) .

وهناك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توافرها فـي القائـد منهـا (الـذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية ، الجبر ، ١٤١٤ هـ: ٢٤٤) .

وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهـارات المكتسـبة التـي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي : " المهـارة الفنيـة ، والمهارة الإنسانية ، والمهارة الذهنية " (النمر ، ١٤١١هـ : ٣٢٠) . ونظراً لصعوبة توفر مثـل هذه السمات في شخص واحد ولصعوبة قياس بعض السمات الشخصية ، فقد أدى ذلك إلى ظهـور نظرية الموقف .

ج-نظرية الموقف Situational Theory

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تنتج القادة وتبرزهم ، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها ، ولهذا لا ترتبط القيادة بموقف أو ظرف قيادي معين (النمر ، ١٤١١هـ: ٣٢٣) . وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد على أساس صفاته الشخصية وحدها ، وإنما تعزو نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية (مصطفى ، ١٤٠٦ هـ: ٤٠) . كما ترى هذه النظرية أن ما يصيب القائد من نجاح يعتمد إلى حد كبير على حسن تصرفه حيال المواقف المختلفة. فالمواقف هنا هي التي تبرز القيادات ، وتكشف عن الامكانات الحقيقية في القيادة .

أي أن القيادة "وليدة الموقف" (دمعه ، ١٤٠٤ هـ: ٣٠) ، ترتبط بسمات وخصائص نسبية بموقف قيادي معين وبذلك لا تنكر هذه النظرية أهمية السمات للقائد ، ولكنها تقررها في إطار الموقف الذي يتطلبها .

ومجمل القول أن نظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري . وهذا يتفق مع ما توصل إليه علماء النفس من وجود علاقة واضحة بين سمات القائد الشخصية والفسيولوجية وبين سلوكه في المواقف المختلفة .

وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات منها صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم ،إلى جانب دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد للآخرين . كما أن بعض الأفراد قد ينجحون نسبياً في كل المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها (مليكة ، ١٩٨٩م) . ونتيجة لذلك ظهر اتجاه آخر يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف ، مشيراً إلى أن النجاح في القيادة هو ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ، وهذا ما أفسح المجال لتطوير نظرية تجمع بين عناصر النظريتين السابقتين ، باسم النظرية التفاعلية .

د -النظرية التفاعلية Interactional_Theory

وهذه النظرية ترتكز على الجمع بين نظريتي السمات والموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على سمات القائد في موقف معين ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها القائد لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات (النمر ، ١٤١١ هـ: ٣٢٥) .

أي أن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتهتم بتفاعل أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات خصائص الجماعة (كنعان ، ١٤٠٥ هـ: ٣٦٦) . ويرى جوردن أن خصائص القيادة الفعالة تتحدد على أساس التفاعل بين شخصية القائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات المرؤوسين باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث . ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها ، كما تركز على التفاعل المتبادل بين القائد والجماعة وإدراك القائد لدورة إزاء الجماعة .(معوض ،١٩٩٩م: ٢٩٤ –٢٩٥)

وعلى الرغم من أن الإسهامات الإيجابية للنظريات السابقة في تحديد خصائص القيادة الفعالة ، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفايتها في الكشف عن الأبعاد المختلفة لسلوك القائد ، كما أخفقت في اثبات وجود اتساق Consistency في العلاقة بين سلوك القائد وأداء المجموعة ، لذا بدأ اهتمام الباحثين يتجه نحو دراسة السلوك القيادي ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من تصرفات وأنماط سلوكية مختلفة ، ومن هنا ظهرت النظريات السلوكية للقيادة .

هـ -النظريات السلوكية في القيادة :

قامت جامعة ولاية أوهايو بدراسات لمعرفة السلوك العام لقادة العديد من المنظمات وتحديد نوع القيادة الفعالة من ناحية التأثير على الانتاجية ومعنويات العاملين ، واستخدم في الدراسة استبانة وصف سلوك القادة المديرين (Leader Behavior Bescription Questionnaire) "L.B.D.Q." وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود نوعين مميزين من القادة النوع الأول هو القائد الذي يعطى

اعتباراً للعاملين Considering leader والنوع الثاني هو القائد الذي يهتم بهيكل منظمتــه Initiating Structure كما توصلت الدراسة إلى أن القائد يمكن أن يجمع النوعين معاً في قيادته ، فــيمكن أن يكون مهتماً بالعاملين وبالمنظمة في الوقت نفسه (بدر ، ١٩٨٢م: ٨٧٤ - ٨٧٥) .

كما توصل ليكرت عام ١٩٦٦ م . في بحوثه في مجال القيادة والاشراف إلــى أن المــديرين ذوي الإنتاج المرتفع قد هيأوا لأفراد التنظيم سلوكاً حميداً متعاوناً ومستويات عالية من الرضا الــوظيفي أي أن أفراد هذا التنظيم على درجة عالية من الفعالية مما يشير إلى اهتمام القائد بجانب من السلوك القيادي وهو الجانب الإنساني في العمل . وعلى العكس من ذلك فقد كشفت نتائج هــذا البحــث أن المديرين ذوي الإنتاج المنخفض يتمسكون بالجانب الوظيفي أي أنهم يهتمون بالعمــل أكثــر مــن اهتمامهم بالجانب الإنساني (ليكرت ، ١٩٦٦م) .

هـــ- ١ نموذج تاننباوم وشميدت Robert Tannenbaum and Warren Schmidt :

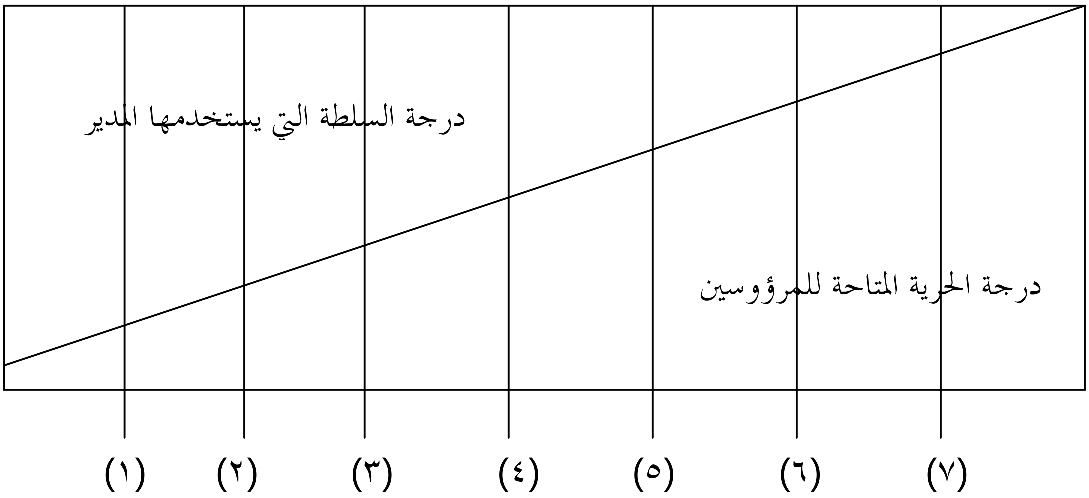
قام كل من " تاننباوم وشميدت " بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيــادي الــذي يمكــن للمديرين الاستفادة منه في معالجة المواقف التي تواجههم حيث توصلا إلى أن هنــاك عــدة أنمــاط قيادية يختار المدير منها ما يناسبه حسب الظروف التي يعايشها ، بحيث يكون أمام المدير فرصــة لاختيار النمط القيادي الملائم مع كل ظرف ، وأكد الباحثان أن هناك عدة عوامــل تشــكل الإطــار الذي تعمل القيادة من خلاله وأن هذا الاختبار يخضع إلى مجموعة من القوة " تتعلق بالقائد نفســه ، وبالمرؤوسين ، وكذلك بالحالة التي يواجهها القائد " (في النمر ، ١٤١٠هـــ: ٣٠٩)

وهذا النموذج يميز أنواع السلوك القيادي على أساس مقدار ما يمنحه القائد من الحريــة لمرؤوســيه في اتخاذ القرارات ، وعلى هذا الأساس صُنف السلوك القيادي إلى ســبعة أنــواع علــى أســاس المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وهذه الأصناف تتدرج على استمرارية معينــة مــن قائــد دكتاتوري إلى قائد ديموقراطي جداً ، كما يوضحها الشكل (١) .

شكل (١)

أنواع السلوك القيادي في نموذج " تاننباوم وشميدت "

قيادة متجهة نحو العاملين **قيادة متجهة نحو السيطرة**



المصدر : (ياغي ، ١٤٠٧ هـ: ١٤٠) .

وتشير الأرقام إلى تدرج السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي ، وتفسر على النحو التالية :

١- المدير يتخذ القرار ويعلنه على مرؤوسيه .

٢- المدير يتخذ القرار بنفسه ويحاول أن يحصل على تأييد مرؤوسيه .

٣- المدير يعرض أفكاره على مرؤوسيه ويسمح لهم بطرح الأسئلة .

٤- المدير يتخذ قرارات مبدئية قابلة للتعديل بعد مناقشة المرؤوسين .

٥- المدير يعرض المشكلة ويطلب الاقتراحات من المرؤوسين ثم يتخذ القرار

٦- المدير يحدد المشكلة ويبين حدود الامكانات المتاحة لحلها ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار

٧- الجماعة تحدد المشكلة وتقترح الحلول البديلة وتختار الحل المناسب في إطار الامكانات المتاحة التي يحددها المدير .

هـ - ٢ نموذج بليك وموتون (الشبكة الإدارية) The Managerial Grid :

نتيجة لعدم تكامل أساليب العمل بالأنماط القيادية فيما بينها من حيث تركيز بعض منها على الإنتاج مع قلة الاهتمام بالجانب الإنساني وبين الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني مع اغفال أهمية الإنتاج ، فقد تم تطوير نظريات ونماذج جديدة تجمع بين المتغيرين لتحقيق التكامل المطلوب بين الإنتاج والأشخاص .

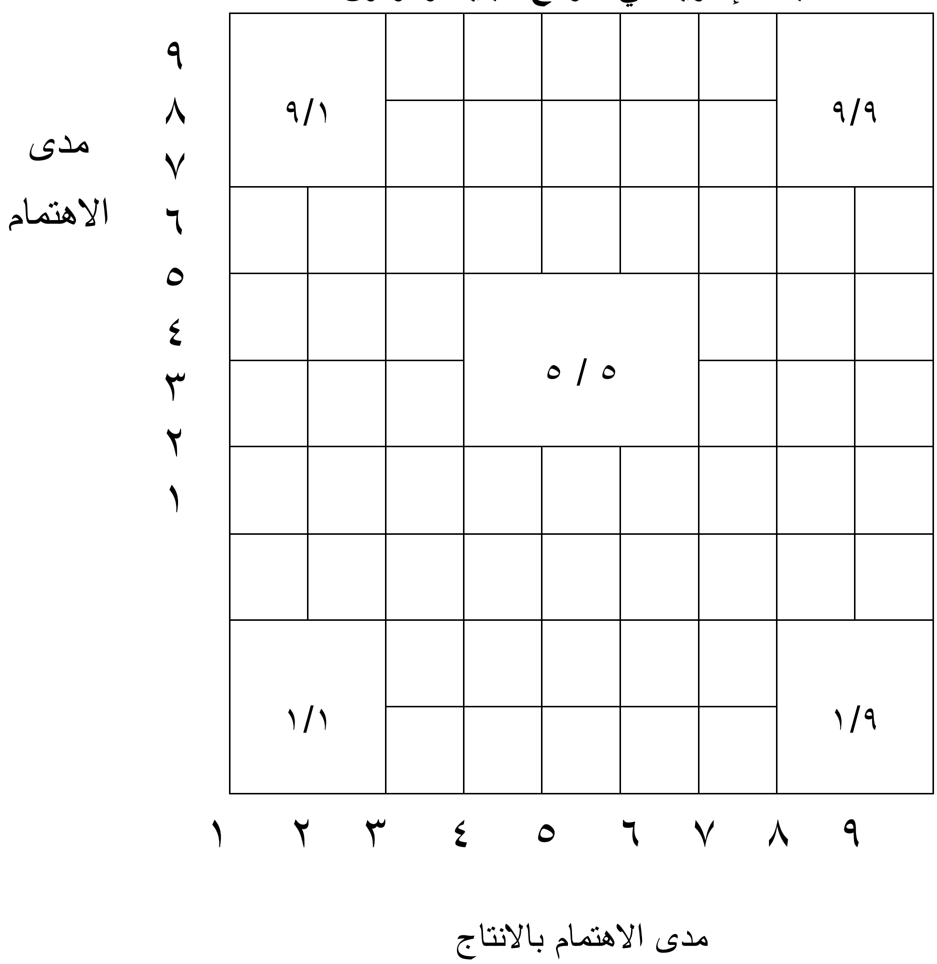
ومن هذه النماذج ما وضعه بليك وموتون Blake and Mouton إلى ايجاد نوع من التكامل في الأسلوب القيادي الذي يأخذ في الاعتبار الاهتمام بالناس والاهتمام بالعمل (النمر ، ١٤١٠ ، ص ٣١١) . ويوضح الشكل رقم (٢) نموذج الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون .

وتتكون هذه الشبكة من محورين : المحور الأفقي يوضح مدى الاهتمام بالإنتاج والمحور الرئسي يمثل مدى الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية .

وقد قسم الباحثان كل محور إلى تسعة مستويات حيث يظهر المحور الأول الاهتمام الأدنى ويظهر المحور التاسع الاهتمام الأعلى، وهذا يعنى أن هناك (٨١) نمطاً من السلوك القيادي . ولكن الباحثان حددا خمسة أنماط فقط تمثل الحالات القصوى لسلوك المديرين هي (١/١-٩/١ –٥/٥ ١/٩-٩/٩) . ويمكن تفسير هذه النماذج فيما يلي :

شكل رقم (٢)

الشبكة الإدارية في نموذج " بليك وموتون "



<u>المصدر :</u> (Blake and Mouton ١٩٦٨ , P. ١٠)

نموذج(١/١) ويعكس أدنى درجة من الاهتمام بالعاملين والإنتاج.

نموذج(٩/١) ويعكس اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً منخفضاً بالعاملين.

نموذج(١/٩) ويعكس اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً منخفضاً بالإنتاج.

نموذج(٥/٥) ويعكس اهتماماً متوسطاً تجاه الإنتاج والعاملين.

نموذج(٩/٩) ويعكس أقصى درجات الاهتمام بكل من العاملين والانتاج معاً.

ويعتبر نمط (٩/٩) أفضل الأساليب الإدارية حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القــرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه . وقد وجد بليك وموتون أن المديرين يمكن تقســيمهم بصــفة عامة إلى فئتين رئيستين احداهما تركز على الإنتاج والأخرى تركز على النواحي الإنسانية . وكــلا النوعين من المديرين لا يمثلان المديرين الناجحين وذلك لأن ما يهتم به أحدهما لا يهتم به الآخر . ومن هنا يظهر مفهوم القيادة الفاعلة التي يكون اهتمامها مزدوجاً بالإنتاج والعاملين معاً .

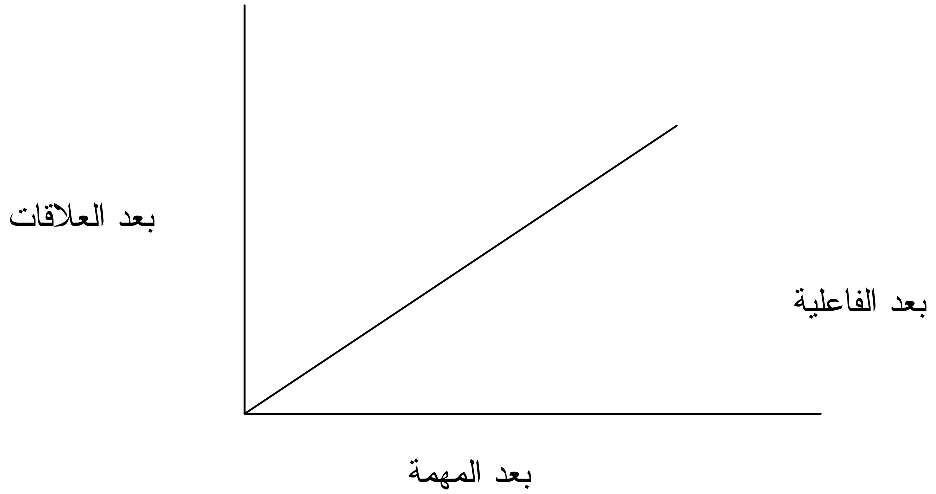
ولذلك هدفت برامج التدريب والتنمية الإدارية التي اقترحها بليك وموتن إلى نقل المــديرين ســلوكياً من المناطق التي تقل عن (٥/٥) إلى أنماط قيادية تزيد عن (٥/٥) وترتفع إلى (٩/٩) حيث تمثــل الاهتمام المزدوج بالانتاج والأفراد في آن واحد . ومن أبرز الأساليب التدريبية التي يقترحها بليــك وموتن في هذا الصدد هي التدريب على الحساسية الســلوكية (Sensitivity Training) وذلــك عــن طريق توفير مواقف تنظيمية أو اختيار مشاكل ادارية من واقع أعمالهم ومحاولــة الوصــول إلـــى حلول لها عن طريق المجابهة المفتوحة بين الرؤساء ومرؤوسيهم . كما يشمل التدريب تنمية القدرة على الاتصال الواضح وفهم الآخرين والإلمام بأهداف ومشكلات الأقسام الأخرى والمساعدة علـــى حلها . وذلك من أجل تنمية الاهتمام لدى المديرين بالجهاز التنفيذي وأهدافه كوحدة واحــدة ولــيس كأجزاء متكاملة يعمل كل منها على انفراد .

هــ - ٣ نموذج ردن W. Reddin

أضاف ردن لنموذج البعدين (بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالإنتــاج) الذي اقترحه نموذج (بليك وموتون) بعداً ثالثاً هو "الفاعليــة "حيــث يــرى ردن أن للقيــادة ثلاثــة أبعاد هي : بعد المهمة ، وبعد الفاعلية ، وبعد العلاقات(اليــاس ، ١٤٠٤هـــ: ١٤٩) ويوضــحها الشكل رقم (٣) :

شكل رقم (٣)

أبعاد القيادة في نموذج " ردن "



ويميز ردن(في الياس ، ١٤٠٤هـ : ١٤٩ - ١٥٠) بين أربعة أنماط للسلوك القيادي هي :

١-القائد الذي لا يهتم كثيراً بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المعزل Separeted .

٢-القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل وأطلق عليه القائد المتفاني Dedicated .

٣-القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد وسماه القائد المرتبط Related

٤-القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد أي القائد المتكامل Integrated .

وقد أكد ردن أن فاعلية هذه الأنماط تعتمد على الظروف والمواقف التي تستخدم فيه ، بحيث يجعل هذه المواقف فعالة في مواقف وغير فاعلة في مواقف أخرى . ولذا حدد خمسة عوامل ظرفية تؤثر في فاعلية هذه الأنماط ، وهي :

-المناخ النفسي في المنظمة .

-التكنولوجيا المستخدمة للقيام بالعمل .

-العلاقة مع الرؤساء .

-العلاقة مع الزملاء .

-العلاقة مع المرؤوسين .

و -نظرية المسار والهدف Path-Goal Theory

إن نظرية المسار والهدف التي قدمها هاوس في سنة ١٩٧١ ثم طورها بعد ذلك بالتعاون مع ميتشل في سنة ١٩٧٤ تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين . وتقوم فلسفة هذه النظرية على قيام القائد الكفء بدور فعال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق أهدافهم التي يرغبونها " وذلك بربط حصولهم على تلك الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) " (بدر ، ١٩٨٢ م: ١٨٧) . أي أن فعالية القائد حسب هذه النظرية تتوقف على النمط الذي يحرص فيه القائد على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم واتجاهاتهم النفسية . وقد ميز الباحثان هاوس وميتشل (١٩٧٨م) بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وهي : (House and Mitchel, ١٩٧٨, P. ٢٢٦ - ٢٢٧) :

١ -القيادة الموجهة Directive Leadership ، والقائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقع منهم ويشعرهم بأهمية النظم والاجراءات .

٢ -القيادة المشاركة Participative Leadership حيث يقوم القائد بمشاورة المرؤوسين والأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرار .

٣ -القيادة المهتمة بالانجاز Achievement Oriented Leadership وفيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع انجازاً كبيراً من العاملين .

٤ -القيادة الإنسانية Supportive Leadership وتتمثل في ابداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وجعل جو من العلاقة والود يسود في المنظمة .

وقد طور هاوس في نظريته استبانة وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q.) Leader Behavior Description Questionnaire التي أعدتها جامعة أوهايو وذلك لقياس تصرف القائد . وتستند نظرية المسار والهدف إلى فرضين أساسين الأول : يتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد والثاني يعتمد على أثر سلوك القائد على تحريك دافعية المرؤوس .

ويرى هاوس أن نوع القيادة يمكن أن يتغير لدى المدير أو القائد وذلك بحضـــور بـــرامج تدريبيـــة معينة .

مما سبق يتضح أن القيادة الفاعلة تعتمد على اختيار الـــنمط القيـــادي الملائـــم للظـــرف أو الموقف التنظيمي ، وكذلك على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم ، أي أن يجمع القائد بين الاهتمام بالنواحي الإنسانية والانتاج في آن واحد

وتشير النظريات السابقة إلى أن القيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية هي :

١ - صفات وخصائص القائد الشخصية .

٢ - صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية .

٣ - طبيعة وخصائص العمل .

٤ - الظروف والمواقف التنظيمية .

وأن نجاح القائد في تحقيق الأهداف المنشودة لا يأتي إلا بالمران والخبرة والتدريب الذان ينميا لديه حساسية عالية للاستجابة لأهداف المنظمة وأهداف العاملين .

ثانياً : محور النمو المهني :

١ - مقدمـــــــه :

يحتاج علماء النفس إلى إدراك النمو المهني Growth professional ووسائل الحكم عليـه ، ومعرفة الخبرات التي تؤدي إلى هذا النمو ، وأنهم إذا استطاعوا معرفة الدرجة التي وصـل إليهـا العمال في نضجهم المهني والخبرات التي تساعد على اطراد النمو ، فإنه من الممكـن أن تتحسـن وسائل التوجيه نتيجة لذلك .

ومن هنا انبثقت أهمية دراسة النمو المهني للعاملين ، فكـان أن حـاول الباحـث التعـرض لهـذا الموضوع الجيد - إلى حد ما - في بيئتنا العربية ، ومن خلال عرضه للمعنـى النمـو المهنـي ، ونظريات النمو المهني (نظرية جينزبرج - نظرية سوبر - نظرية هولاند - نموذج بلاو) . ثـم ختم هذا الفصل بمطالب النمو المهني .

٢ - معنى النمو المهني ومفاهيمة المختلفة :

تتردد كلمات النمو التنمية ، والتنموية والنامية كثيراً : فيقال : تنمية القدرات وتنمية الأفراد والتنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والنمو المهني ، وهذه المفاهيم كلها تعبر عن معنى الزيـادة كما أو نوعاً وبما أن الدراسة الحالية تتناول النمو المهني للمعلمين ، فلا بـد مـن تحديـد المعنـى المقصود للنمو المهني الذي يتكون من كلمتين هما : النمو والمهني ، الأصل اللغوي لكلمة النمو من مادة : نمي ، نميا ، والنماء : الزيادة حيث : نمي ينمى نمية ونماء بمعنى زاد وكثر ، وربما قـالوا ينمو نمواً ، وأنميت الشيء ونميته : جعلته نامياً . (ابن منظور : المجلد الخامس عشر : ٣٤١) . والمهنة : هي العمل ، الخدمة ، والحرفة ، والمهنة : هي الحذق بالخدمة والعمـل وفـي الحـديث الشريف : " .. ما على أحدكم لو اشترى ثوبين ، ليوم جمعته سوى ثوبي مهنته " (ابـن منظـور : ٤٣٤) .

والتنمية والنمو تدلان على التغيير إلى الأحسن كماً ونوعاً من أجل تحقيق أهداف عليا ، فهي تشير إلى استخدام جهات التغذية وسائل وأساليب مناسبة لادخال أغذية مناسبة لجوانب موضوع التنمية المختلفة لأجل زيادته نفعياً كما ونوعا لتحقيق أهداف المجتمع النهائية . ويشتمل النمو على التعليم (Education) كما يشتمل على التطوير "Development" ويندرج تحته أيضاً كل تدريب (Training).(عبده ، ١٤٠٤هـ : ٦١ ، فهمى ، ١٩٧٦م : ٦١) .

ويقترن التدريب – عادة – بالنمو في المهنة ، لأن التدريب : تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة ، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة انتاجيته ، (برعى ، ١٩٧٣م: ٢٦) .

فالنمو المهني إذا هو زيادة مهارة أو تعديل طريقة من أجل أداء مهام وواجبات العمل بكفاءة واقتدار ، وتعتبر زيادة المهارة تنمية . وأكثر ما تنتج عن التدريب لأن التدريب يشتمل على الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها الناس العاملون ، (السلمى : ١٩٧٠م: ٢٦١، زويلف ، ١٩٨٣م)

ويرى الباحث الحالي أن النمو المهني يشتمل على معلومات ومهارات وخبرات يكتسبها الفرد في مجال العمل من أجل تطوير عاداته واتجاهاته وأسلوبه في عمله ، تجعله قادراً على أداء مهامه وواجباته التربوية بكفاءة ، ومسايرته لكل جديد في تخصصه .

ويرى الباحث الحالي أن هذا التعريف الذي وضعه شاملاً ووافياً حيث أنه :

أ - يتضمن إضافة معلومات ومهارات وخبرات جديدة في مجال العمل .

ب- يعبر عن تفاعل الفرد مع هذه الخبرات والمهارات والمعلومات الجديدة وتوظيفها تربوياً .

ج- يوضح مسايرة الفرد لكل ما يستحدث سيما في هذا العصر الذي يعتبر عصر الانفجار المعرفي

د- يشتمل على تحقيق الهدف من النمو وهو القدرة على أداء الفرد لمهامه وواجباته التربوية بكفاءة واقتدار .

٣-نظريات النمو المهني :

اتفق كل من محمود ، وتشايلد child على أنه لم تظهر حتى عام ١٩٥٠م، نظرية متكاملة للنمو المهني ، فقد ظهرت فكرة النمو المهني أول ما ظهرت في ذلك العـام فـي احـدى مقـالات ديسنجر Dysinger على أنه لم يحاول أن يضع الأسس التي يمكن بها قياس هذه الظاهرة . ومنـذ عام ١٩٥٢م ، بدأ سوبر دراسته مع مجموعة تلاميذه في دراسة الأنماط المهنية ، إلى أن تبلـورت مجموعة من النظريات تتناول بعضها فيما يلي (أبو عطية ، ١٩٨٨م ، الشيباني ، ١٩٩١م) .

أ-نظرية جينزبرج (١٩٥١م)Ginzberg

تعتبر نظرية جينزبرج وزملائه من المحاولات الأولى لوضع نظرية تفصيلية للنمو المهني إذا كان اهتمامهم منصبا على توضيح المراحل التي يمر بها نمو الفرد المهني حتـى يصـل الـى الالتحاق بمهنة معينة ، حيث قاموا بصياغة نظرية أوضحت أن الاختيار المهني عملية نمائية تشمل عشر سنوات ، كما اتضح ذلك في عرض الجزء السابق الخاص بالاختيار المهني كمـدخل للنمـو المهني .

وقامت هذه النظرية على أسس ثلاثة ، يمكن اعتبارها شروطا أساسية للاختيار المهني وهي :

ـ الاختيار المهني عملية نمائية تتكون من ثلاث مراحل وتمتد من الطفولة حتى الخامسـة عشـر تقريبا .

ـ أن القرارات التي اتخذت في لحظة ما تؤثر في القرارات التالية ولا يمكن الرجوع فيها .

ـ التوفيق بين جوانب متعددة هو الخاصية المميزة لكل اختيار .

الأساس الأول : الاختيار المهني عملية نمائية :

تبدأ هذه العملية من الرابعة والخامسة من العمر وتستمر حتى بداية الرشد وتتضمن مراحل ثلاث هي : ١ - الاختيار التخيلي Fantasy choice (وتقابـل مرحلـة الكمـون فرويـد ، وتمتـد

من (٦ – ١١ سنة) ٢ - الاختيار المبدئي Tentative choice (وتمتـد مـن ١١-١٧سـنة) ٣ - مرحلة الاختيار الواقعي Realistic choice(وتمتد من ١٧ سنة إلى أوائل العشرينات).

وفي بداية مرحلة الاختيار التخيلي ، يتصور الطفل أن بمقدوره أن يكون كما يريـد فيمـا يتعلـق بالمهنة ويستقي اختياره المهني من رؤية شخص أثناء تأديته لمهنته ، أو نتيجة لمـا يسـمعه عـن العمل، وقد لوحظ أن الأطفال في سن الرابعة أو الخامسة يرغبون في المهن التي تسبب لهم لـذة أو سرورا . أما الأطفال في سن الثامنة أو التاسعة فإنهم يرغبون في المهن التي تعود عليهم أو علـى من يحبونهم بالفائدة فينتقل الطفل بذلك من "مرحلة اللذة " إلى "مرحلة الإرضاء ".

ومن الخصائص الأساسية لهذه المرحلة عدم الاهتمام بالشروط الـلازم توافرهـا لأداء العمـل أو الالتحاق بالمهنة أو بالنتائج القريبة أو البعيدة المترتبة على الاختيارات المهنية ، كمـا تتميـز هـذه المرحلة بأن الطفل لا يربط بين الغايات والوسائل اللازمة لتحقيقها وغالبا ما يركز الطفل اهتمامـه على الجوانب السطحية السارة للعمل بينما يهمل الجوانب المعقدة أو الروتينية غير السارة للعمـل ، فالطفل يتخيل بنفس الطريقة التي يتخيل بها أي نشاط آخر يجري حوله .

ومع بداية مرحلة المراهقة تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة الاختيار المبدئي

ويختار المراهق في هذه الفترة المهن التي تتفق من وجهة نظره مع نواحي تفوقه فهـو يختـار أن يكون مهندساً لأنه يحصل على درجات عالية في الرياضيات ، أو يختار الطب لأن درجاتـه فـي الأحياء والكيمياء تفوق غيره وهو في هذه المرحلة لا يفكر في أنه قد يغير من اختياره وفقا لما يبدو له في المستقبل .

لكن يمكن القول أن الدرجات العالية في المواد الدراسية لا تعتبر مؤثرا كافيا للنجـاح فـي المهنة المرتبطة بهذه المواد ، فقد يكون الحصول عليها – بنظم الامتحانات الحالية – عـن طريـق الضغط والاستظهار أو عن طريق حصول الطالب على دروس خصوصية مكثفة . ويجب توضـيح هذا الأمر للمراهق وهو في سبيل تكوين اختياره المهني . (أبو عطية ، ١٩٨٨م) .

أما الفترة الثالثة فإنها تبدأ في حوالي الخامسة عشرة أو السادسة عشرة من العمـر . ففـي هذه الفترة يبدأ المراهق في الربط بين مهارته وقدراته من ناحية ، وبين ما يسـتحقه مـن ارضـاء لنفسه باختيار المهنة التي تناسبه ، ومما يساعد على ذلك بداية ظهور وتبلور القـيم التـي اكتسـبها المراهق أثناء طفولته ومراهقته – نتيجة للتأثيرات الشخصية والاجتماعيـة التـي تعـرض لهـا – ويساعد ظهور هذه القيم على توجيه المراهق لاختيار المهارات والقدرات التي يريد استخدامها فـي ممارسة المهنة التي يريدها ، ومن العوامل الهامة في هذا الصدد أيضا الميول العملية وما يتوقـع المراهق من رضاء شخصي نتيجة ممارسة هذه المهنة ، ومقدار الـدخل الـذي سيحصـل عليـه واحتمالات النجاح التي سيحققها ، ومن العوامل التي تؤثر على الاختيار المهني هنـا مقـدار مـا سيحققه المراهق من اشباع غير مباشر نتيجة لاختيار هذه المهنة . فالرغبة في أن يصبح المراهـق طبيبا لذات المهنة تصبح نابعة من داخله ، ويرى جينزبرج أن تلك الرغبة تحقـق اشـباعا لحاجـة وجدانية خاصة كما تحقق الرغبة في أداء عمل بناء ونافع .

وتختلف بداية الانتقال من مرحلة الاختيار التخيلي إلى الاختيار المبدئي تبعا لخبرات الأفراد ودرجة نضجهم الشخصي ، كما تتميز هذه المرحلة – مثل بقية خصائص فترة المراهقـة – بعـدم اليقين وبالاستكشاف وبازدياد إحساس المراهق بذاته ورغبته في دراستها وتحليلها ، ولهذا فإنـه لا يحدد بصورة قاطعة المهنة التي يختارها إلا أن هذا لا يمنع من وجود بعـض المـراهقين الـذين يختارون مهنة معينة بناء على تأثير الوالدين عليهم ، ونظرا لما تتميز به هذه الفترة من خصـائص فإن المراهق يشعر بحاجته إلى بعض المحكات التي تساعده على اختيار المهنة المناسبة له .

ولقد قام جينزبرج وزملاؤه بتقسيم هذه المرحلة إلى عدة فترات هي

- فترة الاختيار المهني القائم على ميول المراهق .
- فترة الاختيار المهني القائم على قدرات المراهق .
- فترة الاختيار المهني القائم على قيم المراهق
- الفترة الانتقالية في الاختيار المهني .

وتبدأ الفترة الأولى في حوالي الحادية عشرة أو الثانية عشرة من العمر ويكون على المراهق اتخاذ القرارات فيما يتعلق بمهنة المستقبل ، ومما يدعم اختيار مهنة المستقبل دراسة بعض المواد الدراسية الجديدة ، ومن العوامل المؤثرة في الاختيار المهني في هذه الفترة مهنة الوالد وما يقترحه الوالدان لابنهما بخصوص مهنة المستقبل ، ويختار المراهق مهنته في هذه الفترة على أساس ما يحبه وما يكرهه من أوجه النشاط المختلفة ومع ذلك فإنه لا يخفى علمه بأن هذه الميول قد تتغير ، وأن المهنة التي يختارها ينبغي أن تتغير تبعا لذلك ولكن هذا لا يزعجه نظرا لأنه يعلم أن قراره الأخير في هذا الأمر لن يكون الا بعد عدة سنوات .(الشيباني ، ١٩٩١م) .

وتبدأ الفترة الثانية في سن الثالثة عشرة والرابعة عشره حيث يدرك المراهق في مستوى قدراته على أساس تصوره لنفسه أو على أساس الدرجات التي يحصل عليها في المدرسة ، كما أن إسهام المواد الدراسية في توضيح قدرات المراهق يؤدي به إلى إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التعليم في مساعدة الفرد على اختيار مهنة المستقبل .

من هنا يتضح أن الربط بين المهارات والقدرات المتاحة والممكنة للفرد وبين المهنة التي يريدها يعتبر العامل الهام والحاسم في التنبؤ بنجاحه ونموه في هذه المهنة .

أما الفترة الرابعة والأخيرة فتتميز بتكوين المراهق نظرة واقعية للمهنة ومطالبها والفرص المتاحة للالتحاق بها ، مما يكون له أثره على المراهق وأن يحاول تحقيق التوافق اللازم بين مطالبه الخاصة وبين الظروف المحيطة به وخاصة بعد أن اتضح له أن النجاح في العمل لا يتوقف على مجرد قدرات الفرد وميوله وقيمه ولكن يتوقف على الواقع الذي يعيش فيه والظروف المحيطة به . (أبو عطية ، ١٩٨٨م ، الشيباني ، ١٩٩١م) .

ويتفق الباحث الحالي مع وجهة النظر هذه ، فالتوافق بين قدرات الفرد وبين مطالب المهنة يخضع للظروف الموجود فيها الفرد وان كان يمكن تغيير الظروف ولكن في حدود .

أما المرحلة الأخيرة التي افترضها جينزبرج في تصوره للنمو المهني فهي مرحلة الاختيار الواقعي وهى التي تكون في بداية الرشد ، ويجدر الإشارة إلى أن جينزبرج قد اشتق المراحل الأخيرة في

نظريته من دراساته التي أجراها على طلبة الدراسات التربوية الجامعية وهذا يفسر بصورة جزئيـة ما اختاره من أمثلة لتوضيح نظريته .

وتنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث فترات هي :

- فترة الاستكشاف Exploration
- فترة التبلور Crystallization
- فترة التخصص Specification

وفي فترة الاستكشاف يكتسب الفرد خبرات مرتبطة بالأعمال المختلفة عندما يمعن النظـر في المتطلبات الجسمية والعقلية اللازمة لأداء الأعمال المتاحة له ونظرا لاختيار الشـخص لعمـل معين أو دراسة معينة ذات مطالب خاصة فإن مجال اهتماماته وبحثه يضيق ويتحدد إلا أنه يظـل يبحث داخل هذا المدى المحدد عن الجوانب التي تحقق له المزيد من الإرضاء وإشباع المطامح . ويلجأ المراهق في هذه الفترة إلى الواقع ويحاول أن يكشف فيه المهنة التي تلائمه سواء كان ذلـك بطريق مباشر أم غير مباشر ، وعن طريق العمل بالفعل ، أو عن طريق الملاحظة والمشاهدة .

وفي فترة التبلور : يبين جينزبرج في تصوره للنمو المهني أن هذه الفترة تمتـد بـين ٢٠-٢٢سنة بالنسبة لطلبة الدراسات العليا(*) ، وأنها قد تبدأ مبكرة بالنسبة لمن يلتحقـون بالعمـل مـن الشباب وهي الفترة التي يشعر فيها الفرد سواء بصورة صحيحة أو خاطئة – بأن ما لديه عن نفسـه من معلومات وإمكانيات تمكنه من اتخاذ قرار جاد لاختيار مهنة معينة فإذا تبلورت وجهـات نظـر الشباب بشكل عام فإن كلا منهم يختار مهنة ذات متطلبات خاصة ، فإذا استقرت وجهة نظـر أحـد الشباب على التخصص في دراسة التاريخ فإنه قد يختار مهنة التدريس ليقوم بتدريسها للتلاميـذ أو يلتحق بالعمل السياسي أو التنقيب عن الآثار ، وعليه فإن المراهق في هذه الفترة يحاول أن يجمـع

** **يختلف النظام التعليمي عندنا ، فلا تبدأ مرحلة الدراسات العليا إلا بعد الانتهاء من المرحلة الجامعية الأولى في سن ٢٢ سنه .**

كل العوامل التي يرى أنها تؤثر في المهنة التي يقوم بها ثم يحاول أن يصل إلى صورة واضحة عن هذه العوامل ، وبهذا يستطيع أن يصل إلى تحديد المهنة الملائمة له . (الشيباني ، ١٩٩١م).

وفي فترة التخصص ، يبرز الميل للتخصص والعمل الجاد للوصول إلى المهنة التي اختارها، ويكون هذا التخصص ملائماً مع جميع الاعتبارات التي سبق للفرد أن اهتم بها .

وقد لاحظ جينزبرج وجود اختلاف كبير في أنماط النمو المهني أثناء مرحلة الاختيار الواقعي ، اختلافاً يفوق أي مرحلة أخرى . ويبدو أن نفس النمط السائد في مرحلة الاختيار المبدئى يوجد لدى الشباب الذين لم يلتحقوا بالتعليم العالي ، بالرغم من اختلاف توقعاتهم وقيمهم عمن يلتحقون بالدراسات العليا ، إذ يميلون للالتحاق بالعمل الذي يحقق لهم دخلاً أعلى من دخول آبائهم ، واستقراراً وظيفياً مما يساعدهم على اكتساب المهارة التي تمكنهم من أن يصبحوا رؤساء لهذه الأعمال في وقت معين من حياتهم المهنية دون التعرض لأخطار المهنة .

لقد بين جينزبرج أن بعض الصغار كان لديهم فكرة عن العمل الذي يريدونه وصلت إلى مستوى مرتفع في أداء ذلك العمل ، كما أن البعض الآخر ممن لديهم استعدادات خاصة تحددت رغباتهم وأهدافهم المهنية منذ اكتشافهم لمواهبهم ، وبذلك ينصب الدور الأساسي للمعلمين على الاهتمام بالحالات التي تعانى من عدم النضج المهني .

الأساس الثاني : الاختيار المهني أمر لا نكوص فيه ولا رجعة :

كما أوضح أن الاختيار المهني أمر لا رجعة فيه ، إذ كلما طالت فترة اعداد الفرد لنفسه لأداء مهنة معينة صعب عليه تغييرها . وكمثال لهذا نتصور طالباً التحق بكلية التربية بناء على درجاته في الثانوية العامة ، ثم نقل إلى السنة الثانية بالكلية ، ولكنه اكتشف عندئذ أنه لا يرغب في التدريس . فلا شك أنه يصعب عليه استثمار الوقت والجهد اللذين بذلهما في سبيل هذه المهنة ، لكن احساسه بالفشل سوف يكون له تأثر هدام على شعوره بالأمن والاطمئنان النفسي ، وعلى تقديره لذاته لذلك فمن الأفضل مساعدة التلاميذ على أن يتعرفوا على مستوى قدراتهم وامكاناتهم العقلية

والعملية والمهنية ، حتى يستمر النمو المهني لديهم ، وتتسق قدراتهم وامكاناتهم مع متطلبات المهنة كما يجب أن ينبع الاختيار المهني من داخلهم .(أبو عطية ، ١٩٨٨م) .

الأساس الثالث : **الاختيار المهني نتاج توافيق Compromise متعددة :**

وأوضح جينزبرج أن معظم الشباب يتخذون قرارهم المهني بناء على ما تجمع لـــديهم مـــن معلومات . فكل مرحلة تتطلب التوفيق بين عدة احتمالات أو أمور ، كالموازنـــة بـــين الاهتمامـــات والمواهب . وعلى الشباب أن يفكر في دراسة الموضوعات التي سيحتاج إلى دراستها لكل يلتحـــق بمهنة معينة حتى ولو كان لا يميل إلى هذه المواد ، ولكما زادت المعلومـــات المهنيـــة المتاحـــة ، وزادت الاستفادة زاد النضج المهني ، وكان قراره أكثر وعياً واستبصاراً .

ويرى زهران أن المعلم أو المرشد المهني يجب أن يكون له دوره في ارشاد الشـــباب إلـــى تلـــك المعلومات والموضوعات التي عن طريق دراستها يستطيع الشباب توجيه مســـارالاختيار المهنـــي لديهم.(زهران ، ١٩٩٨م) .

ب -نظرية سوبر :

لقد اعتبر سوبر أن نظرية جينزبرج قاصرة ، أو غير كافية ، وقام بصياغة نظرية شـــاملة مواداها أن التوافق المهني يعتبر عملية نمائية ، تتفاعل مع العوامل الفردية العديـــدة والبيئـــة التـــي أقرها سوبر. ولقد استحسن سوبر صياغة جينزبرج لتسلسل المراحل في عملية النمو المهني ، لكـــن تصوره كان أكثر شمولاً .

ويعتبر سوبر من المشاهير في مجال دراسة الاختيار المهنـــي ، ولقـــد تضـــمنت نظريـــة جينزبرج بعضاً من أبحاثه ، على الرغم مما وجهه سوبر من نقد لتلك النظرية . ويرى ســـوبر أن نظرية جينزبرج لم تضع في اعتبارها كل الأبحاث والدراسات السابقة المناسبة خصوصاً تلك التي تناولت استفتاءات الميول المهنية . كما أشار إلى أن جينزبرج لم يقدم تحليلاً تفصيلياً لعملية التوفيق بين عدة احتمالات أو أمور في الاختيار المهني . ويشير سوبر إلى أهمية تفضيل الأســـلوب الـــذي

يصل به الشخص إلى عملية اختيار المهنة والالتحاق بها ، وإلى أهمية توضيح المتغيرات الداخلة في هذه العملية .(أبو عطية ، ١٩٨٨م ، الشيباني ١٩٩١م) .

وتتضمن نظرية سوبر خمس مراحل تعبر عن تسلسل مراحل الحياة ، وهي النمو Groth والاستكشاف Exploration والتأسيس Establishment والاستقرار Maintenance والهبوط (أو الانحدار) Deeline وفي الصيغة النظرية المبدئية لدراسة نمط العمل قسمت مرحلتى الاستكشاف ، والتأسيس إلى خمس مراحل جزئية ، وهي مراحل الاختيار المبدئى Tentative والانتقال Transition ومحاولة الاستكشاف Exploratory - trial ومحاولة التأسيس Establistment - trial والتثبيت Stabilization وقد عدلت المراحل أخيراً لمرحلة جزئية للاختيار المبدئى Sub - Stage Tentative ومرحلة جزئية للانتقال Transition sub-stage ومرحلة جزئية للمحاولة Trial sub-stage ومرحلة جزئية للتأسيس Sub - Stage Tentative ومرحلة جزئية للتقدم Advaneement sub-stage .

ولقد وضع سوبر . (الشيباني ، ١٩٩١م) ، عشر مسلمات اعتبرها ذات أهمية كبيرة في أي نظرية للنمو المهني ، وهذه المسلمات موجودة في النماذج التالية :

-يجب أن يوضع في الاعتبار ما يوجد من فروق فردية في سمات الشخصية والميول والقدرات (العامة والخاصة) .

-عوامل المسلمة الأولى تؤهل الفرد للالتحاق بمهن متعددة والنجاح فيها ، ويمكن تبين هذه الامكانيات واكتشافها باستخدام استفتاءات وقوائم الميول المهنية .

-لدى كل فرد " بروفيل " خاص للقدرات ، كما أن لكل مهنة " بروفيلاً " خاص للقدرات والميول ولسمات الشخصية اللازمة للنجاح فيها . وبالتالي فإن كلا منا يمكن أن يحقق نجاحاً في مهنة ما أكثر من مهنة أخرى .

-تختلف أوضاع الشخص المهنية وكفاءته في أداء المهن تبعاً للزمن ، وتبعاً للخبرة التي يكتسبها ، مما يجعل الاختيار والتوافق والتلاؤم عملية مستمرة .

-يمكن التعبير عن هذه العملية في صورة سلسلة من المراحل

الشكل رقم (٤) يوضح المراحل الأساسية للنمو المهني عن سوبر وجينزبرج

		العمر		
	التخيل	٤		الاختيار التخيلى
النمو	القدرة	١١	الميل	
	القدرة	١٥	القدرة	الاختيار المبدئى
	الاختيار المبدئى		القيمة	
		١٧ →	الانتقال	
			الاستكشاف	
			التبلور	
		٢١	التخصص	
	المحاولة →	٢٥		
التأسيس	التخصص			
		٤٥		
الاستقرار				
الهبوط أو الانحدار	التباطؤ الاحالة للمعاش	٦٥		
	نظرية سوبر	(عن بوهلر)	(نظريةجينزبرج)	

-يتحدد النمط المهنى للشخص بعوامل داخلية ، مثل قدرات الشخص العقلية وسـماته الشخصـية ومعلوماته وتحصيله ، وعوامل خارجية مثل الخلفية الاقتصادية والاجتماعية ، وما سوف يتاح لـه من فرص العمل .

-يساعد الإرشاد النفسي في توجيه التقدم خلال مراحل حياة الشخص ، فيساعد على فهمه لقدراتـه وميوله واستعداداته ، ويستحث في آماله المهنية وتطلعاته المستقبلية .

-يقوم النمو المهني بالضرورة على تنمية مفهوم الذات ، وعلى تحقق هذا المفهـوم . أنهـا عمليـة توفيقية يتكون فيها مفهوم الذات نتيجة لتفاعل الاستعدادات الموروثة مع البنية الغدديـة والعصـبية ومع الفرص المتاحة لأداء أدوار متعددة ، بالإضافة إلى تقييم تلك الأدوار من حيث مدى ارضـائها للرؤساء والزملاء .

-أن أداء الأدوار المشار إليها في المسلمة السابقة هو عملية توفيقية بين مفهوم الفرد عـن ذاتـه ، وبين واقع العوامل الاجتماعية .

-ان العمل هو أسلوب حياة ، فإذا توافق مع استعدادات الشخص وميوله وقيمه ، زاد احتمال تحقيق الشخص للتوافق المهني والشخصى السويين .

وقد أكد سوبر على أن النمو عملية مستمرة تسير في مراحل متتالية ، تختلف كل منها عـن الأخرى، وعلى أن هذه المراحل لا تساير مراحل العمر الزمنى بدقة . ولقد تم فحص نظرية سوبر لنمط العمل أو الوظيفة ، والتي تعتبر خطة طولية هدفت إلى ملاحظة السلوك لمجموعـة متقاربـة

نسبياً من المرحلة الأولى في نظام الاختيار المهني عبر فترة عشرين عاماً ، وذلك لمجموعة من أعمار ١٥ سنة.

لقد قصد ببساطة من خلال مفهوم مراحل الحياة أن تعكس الأوصاف أهمية كل مرحلة ، وأن المراحل لا تدل على أن تلك الخصائص وحيدة بالنسبة لكل مرحلة . أن محاولات تحديد العمر الدقيق الذي ربما يتوقع أن كل مرحلة تبدأ وتنتهى عنده يعتبر مفتوحاً للتساؤل ، حيث تفضل التقديرات الأكثر عمومية مثل " المراهقة المبكرة " أو " الرشد " وكما بين هاريس Harris فإن الأفراد يتحركون خلال تتابعات نمائية بمعدلات مختلفة ، وبسرعات متباينة ، وأنهم حتى ربما أوضحوا أكثر من نوع واحد من السلوك خلال نفس المرحلة (أبو عطية ، ١٩٨٨م).

ج-نظرية هولاند :

لقد أوضح هولاند العلاقة بين التصورات النظرية السابق توضيحها عن مراحل النمو ، وبين الجوانب العملية المتصلة بتحديد " بروفيلات " الميول المهنية .

وتقوم نظريته على أساس أن بلوغ الشخص السن التي يكون عليه فيها أن يختار المهنة التي سيلتحق بها يعتبر نتاجاً لتفاعل الوراثة مع العديد من القوى الثقافية والشخصية ، بما فيها تأثير الرفاق والوالدين والراشدين الآخرين ، والطبقة الاجتماعية التي ينتمى إليها ، والبيئة الطبيعية التي يعيش فيها ، كما افترض هولاند ست بيئات مهنية ، أو ستة مواقف عمل هي البيئة الميكانيكية ، والعقلية ، والمعاونة Supportive ، والمسايرة Conforming والاقناعية ، والجمالية ، كما وجد هولاند أن من المفيد جداً أن نقسم الأفراد إلى نفس الفئات واقعى Realistic ، وعاقل Intellectual، واجتماعى ، ومتمسك بالتقاليد Conventional ومغامر Enterprising وفنان Artistic ، أو إلى تركيب من هذه الفئات . لكن البعض يمكن أن يستثنى من ذلك بعض الفئات مثل الواقعي والفنان .

ومن الجدير بالذكر أن الاخصائي الاجتماعي أو المعلم أو المرشد المهني يدخل ضمن البيئة المهنية (المعاونة Supportive) .

ولما كان لكل فرد أسلوب حياته الذي يتحدد بناء على قيمه وميوله واستعداداته وسمات شخصيته وذكائه ومفهومه عن ذاته ، فإن هذا الأسلوب يساعد على توجيه الشخص بدرجات متفاوتة نحو البيئات المهنية الست . بل يمكن أن نتبين لكل شخص درجة تفضيلية لكل بيئة منها إذا استخدمنا الميول المهنية والقيم الشخصية والحاجات وغيرها ، وبالتالي يمكن تكوين ما يسمى البناء الهرمي النمائي Developmental hierarehy .

وقد أوضح هولاند (الشيباني ، ١٩٩١م) ، أنه يوجد داخل كل مجال مهني مستويات مختلفة يمكن الالتحاق بها بناء على مستوى قدرة الفرد وتقييمه لذاته . ويمكن التعرف على هذا المستوى باستخدام اختبارات الذكاء ومقاييس المركز الاجتماعي ، والاختبارات التي تبين درجة ادراك الفرد لمهارته ، ودرجة تقديره لذاته بالمقارنة بالآخرين (الشيباني ، ١٩٩١م) .

ويتضح مما سبق أهمية النظريات للنمو المهنى في الدراسة الحالية ، حيث تعطي الباحث الحالي تصور واضح للنظريات الخاصة بالنمو المهني وتساعده في تفسير ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة ، ويتضح أهمية اختيار هذه الدراسة حيث أنها أول دراسة تناولت العاملين في المصانع الخاصة ، حيث أن معظم الدراسات أهتمت بالعاملين في المصانع الحكومية ، وأن الدراسات في المصانع الخاصة نادرة حسب اطلاع الباحث الحالي ، وأيضاً تم اختيار هذه الدراسة من أجل إثراء البحث العلمي في المجال المهني .

*****

ثانياً : الدراسات السابقة

مقـــــدمــــة

تقع دراسة جوانب النمو المهني لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية من الأهميـــة بمكـــان ، حيث أن الهدف هو تنمية جوانب النمو المهني للعاملين كالتجديد وتحسين الأداء والإنجاز ، في تلك المؤسسات الصناعية .

ولاشك أن الطريق لتحقيق هذا الأمل هو دراسة أنماط السلوك القيادي بغية تحديد وفهم هذه الأنماط وأثرها على المهني للعاملين بالمؤسسات الصناعية ومن ثم الوقوف على بعض العوامل المؤثرة فيه والتي تؤدي إليه وترتبط به .

وقد قامت العديد من الدراسات بتناول أنماط القيادة وفحص علاقتها بجوانب النمو المهنـــي لدى العاملين ، وذهب بعض هذه الدراسات إلى دراسة أثر سنوات الخبـــر ة والمـــؤهلات العلميـــة للعاملين في تحسين جوانب النمو المهني لدى العاملين .

وسوف يقتصر الباحث هنا على عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التـــي تناولـــت علاقـــة أنماط القيادة بالنمو المهني للعاملين ، ومن ثم يتطرق إلى عرض الدراسات التي تناولت أثر عـــاملي الخبر ة ، والمؤهلات العلمية للعاملين في النمو المهني لدى العاملين وبعد ذلك يقدم الباحـــث تعليقـــا عاما على هذه الدراسات من حيـــث الموضـــوع ، والعينـــات والتحلـــيلات الإحصـــائية والأدوات المستخدمة وغيرها ، ثم يتبع ذلك بصياغة فروض الدراسة .

وفيما يلي عرضا لهذه الدراسات العربية والأجنبية .

أولا : الدراسات العربية :

دراسة فهمي (١٩٧٧م):

أما دراسة فهمي (١٩٧٧م) فقد استهدفت الكشف عن السلوك القيادي لمــديري المــدارس الثانوية من خلال محورين : محور الخبرة والاطلاع ومحور العلاقات الإنسانية المتمثل في مراعاة شعور الآخرين ، وذلك من وجهة نظر الباحث ومن وجهة نظر المدرســين ومــن وجهــة نظــر المديرين أنفسهم ، واختار الباحث عينة من (٣٠) مديرا من مديري المدارس الثانوية على مســتوى الجمهورية المصرية ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مناصبهم و (٨٦٩) مدرسا من مدرســي المدارس التي يعمل بها هؤلاء المديرون ممن أمضوا خمس سنوات فأكثر في مهنة التدريس .

وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج منها : إن وجهة نظر المدرســين حــول الســلوك القيادي تختلف عن وجهة نظر مديري المدرسة التي يعملون بها . وأن السلوك القيــادي الــواقعي للمديرين نحو المدرسين يختلف عن وجهة نظرهم النظرية حول هذا السلوك . وأوصــت الدراســة بضرورة الاهتمام ببحث السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية حتى يمكن تــوعيتهم بالأســاليب السلوكية المرغوبة مما يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة كما أوصت الدراسة بضــرورة اختيــار مديري المدارس الثانوية الأكفاء عن طريق تعريضهم لمقاييس معينة واجراءات محددة للكشف عن أساليبهم السلوكية نحو المعلمين وليس لمجرد الأقدمية فقط ، وتفيد نتائج الدراسة السابقة في توضيح دور أو أثر الخبرة له في القائد في النمو المهني لدى الأفراد الذين يعملون تحت قيادتهم .

دراسة البطاح (١٩٧٩ م) :

درس الباحث تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريســية وروحهــا المعنوية ، وقد استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين نمط القيادة للمدرسة والروح المعنوية ، وطبيعة العلاقات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية وطبق دراسته على عينه عشوائية تكونت مــن(٨٧) مديراً و (٦٨٧) معلماً ومعلمة في مدارس الأردن وقــد اســتخدم الباحــث فــي دراســته ثلاثــة

استبيانات : أولها استبانه لتحديد نمط قيادة مدير المدرسة أما والاثنان الباقيان لتحديد العلاقات الشخصية والروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات .

وقد جائت النتائج موضحة أنه ليس لنمط سلوك المدير القيادي أثر بارز على العلاقات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية او على روحهم المعنوية بينما بينت الدراسات السابقة: والتي تناولت الموضوع نفسه - وجود ارتباط موجب ، بين نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة وبين العلاقات الشخصية والروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

دراسة الشوا ، كريمة (١٤٠١هـ):

ركزت هذه الدراسة على معرفة اتجاه المشرفين التربويين والمعلمين نحو الإدارة المدرسية في المدارس الإعدادية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن، ، واهتمت بصفة خاصة بالتعرف على جهود الإدارة من اجل النمو المهني للمعلمين ، ومن ثم الكشف عن أثر مستوى المؤهل التربوي وسنوات الخبرة للمعلمين والمشرفين التربويين على اتجاهاتهم نحو الإدارة المدرسية ، ونموهم المهني .

وقد استخدمت الباحثة مقياسا من إعدادها يتكون من (٧٠) فقرة ، تضمنت : التعاون والمشاركة ، المسئولة والانتماء ، الالتزام واخلاقيات المهنة ، والنمو المهني وخصصت له (١٠) فقرات، وقد صيغت العبارات بحيث تشتمل على نمط من السلوك يبديه المعلم نحو الإدارة المدرسية بحيث يمكن رصده وملاحظته .

وقد أظهرت نتائج الدراسة : أهمية دور الإدارة المدرسية في التأثير على المعلمين وأدائهم ورأت الباحثة ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس ، بحيث يركز التدريب على العلاقات الشخصية وطريقة حل المشكلات وخاصة مشكلات المعلمين وقد أظهرت الدراسة ارتفاع نسبة المعلمين ذوي الاتجاهات الايجابية نحو المهنة ، وذلك في المدارس التي تلقى مديروها دورات تدريبية تنشيطية نظمها مركز التطوير التربوي ، والتي تدور عادة حول كيفية اشراك المعلمين في التخطيط المدرسي ، وكيفية مواجهة الخطة المدرسية حاجات المعلمين في النمو المهني ،

ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم التعليمية كما أظهرت الدراسة أهمية التعاون بين المشرفين التربويين ومديري المدارس وقد أوصت بضرورة تدريب المشرفين والمديرين على الاشراف التشاركي الذي يتناول العملية الإشرافية من منظور التعاون الوثيق بين الأطراف المعنية

دراسة الدريس ، (١٩٨٢م):

أما دراسة الدريس (١٩٨٢م) فقد استهدفت الإجابة عن عدد من الأسئلة منهـــا مـــا طبيعـــة الإعداد التربوي المطلوب لعمداء الكليات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية ، وكذلك ما طبيعـــة الخبرات الواجب توافرها لدى عمداء الكليات المتوسطة بالمملكة ؟ إضافة إلى التعرف على السمات الشخصية والمهارات الإدارية الواجب توافرها لدى عمداء الكليات المتوسطة المملكة .

وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية في ثلاث من الكليـــات المتوسطة بالمملكة هي : الكلية المتوسطة بمكة المكرمة ، والكلية المتوسطة بالريـــاض ، والكليـــة المتوسطة بالدمام .

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها أن ٨١% من عينة الدراسة وافقوا علـــى أن المؤهل المطلوب لعميد الكلية المتوسطة يجب ألا يقل عن درجة الدكتوراة ، بينما رأي ١٨% مـــن العينة أن درجة ، الماجستير كافية لمن يتولى عمادة الكلية المتوسطة .

أما الخبرة الواجب توافرها في العميد فإن عمله كعميد سابق في نفس الكليـــة احتـــل نســـبة ٨٢% وعمله في سلك التدريس بنفس الكلية احتل نسبة ٧٨% وكعميد في أي كلية أخـــرى احتـــل نســـبة ٧٢%.

أما عن السمات الشخصية الواجب توافرها في عميد الكلية المتوسطة مثل العدالة ، وســـعة الأفـــق وحسن التصرف وروح الفكاهة فإن ٩٥% من الاجابات أشارت إلى أهمية توافر مثل هذه الســـمات غير أن روح الفكاهة لم يتفق على أهميتها إلا ١٨% من الاستجابات .

أما المهارات الإدارية مثل رسم السياسات ، تفهم مشكلات الطلاب تفويض الصـــلاحيات ، تحديــد الأهداف ، إدراك أهداف الكليات المتوسطة ، تقييم الموظفين وغيرها من المهارات الأخــرى فــإن ٩٠% من الاستجابات اتفقت على أهميتها .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها أن اختيار عميد الكلية المتوسطة أو انتخابه أو إعادة انتخابه يجب أن يتم عن طريق لجنة مشكلة من أعضاء الكلية نفسها بمشاركة مسئولين من وزارة المعارف وإدارات التعليم ، كما يجب التركيز على الاعداد التربــوي وطبيعــة المــؤهلات ونوعية الخبرات عند اختيار عميد للكلية المتوسطة .

كما أوصت الدراسة بأن الفترة المناسبة للعمادة هي ثلاث سنوات يمكن تجديدها بناءا على تقــارير تقييم الأداء ، التي تعدها اللجنة المسؤولة عن اختيار أو انتخاب العميد ، علـــى أن يكــون القــرار النهائي من اختصاص المسؤولين في وزارة المعارف .

أخيرا أوصت الدراسة بضرورة إعطاء الفرصة لعمداء الكليات المتوســطة لحضــور المــؤتمرات والندوات ذات العلاقة بطبيعة أعمالهم سواءا على المستوى الداخلي أو الخارجي ، مما يوضح دور الخبرة والمؤهل العلمي في إحداث النمو المهني المنشود لهم ولمرؤوسيهم .

<u>دراسة خلف، (١٩٨٢م):</u>

تناولت معرفة مدى تأثير كل من الخبرة الادارية والمؤهل التربوي والممارســات الاداريـــة في ادارة شئون الهيئة التدريسية لمدير المدرسة الثانوية على عنصرين هامين من عناصر التنظــيم المدرسي وهما : العلاقات الشخصية للهيئة التدريسية واتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطــلاب . وقد استخدم الباحث ثلاثة مقاييس هي :

١-مقياس نمط ممارسات مدير المدرسة الثانوية في ادارة شئون الهيئة التدريسية .

٢-مقياس العلاقات الشخصية للهيئة التدريسية .

٣-مقياس اتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطلاب .

وطبق هذه المقاييس على عينة تتكون من (٢٦) مديرا من مديري المدارس الثانوية الاردنية وعلى (٣٠٠) معلما من المدارس الثانوية ذاتها .

وقد توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية ، تعزي إلى نمط ممارسة المدير الادارية في ادارة شئون الهيئة التدريسية ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات المعلمين على المقياس السابق . كما توصل الباحث كذلك إلى عدم وجود تأثير مهم لخبرة المدير الادارية . ومؤهله التربوي وارجع البحث ذلك إلى أن اتجاهات المعلمين التعليمية تتأثر بأكثر من عامل كالرضى عن المهنة والراتب ، وتقدير المجتمع ، وفرص الارتقاء وأكد الباحث ضرورة عقد دورات تدريبية ادارية لمديري المدارس مع متابعتهم ميدانيا بعد كل دورة ، كما أكد على ضرورة الدقة في حسن اختيارهم وتدريبهم حتى يتم تحقيق الآمال المنشودة من تحسين النمو المهني للعاملين .

دراسة الطوالية ، (١٩٨٢م) :

في عام (١٩٨٢م) قام الطوالية بدراسة أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الادارة المعلمين وفي تصور المعلمين الفاعلية الادارة في الاردن ، وقد استخدم الباحث في دراسته استبيانا لقياس سلوك القائد وعلاقته بالمعلم على عينة قوامها (٣٤٠) معلما من جملة ٨٤٤ معلما .

وتناولت الدراسة تحليل السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الادارة والمعلمين وفي تصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط السلوك القيادي الإدارة التربوية من حيث ادراكات المعلمين لسلوك مديريهم المرحلة الثانوية ، وأثر هذه الادراكات على طبيعة العلاقة بينهم وبين مديريهم ، كما هدفت إلى معرفة أثر اختلاف نمط السلوك القيادي على العاملين في المجال التربوي وقد استخدم الباحث في دراسته استبيانا يتكون من ثلاثة أجزاء هي :

١ -مقياس وصف سلوك القائد .

٢-وصف المعلمون في هذه الدراسة علاقاتهم الشخصية بمديريهم من العلاقة الأكثـر إلـى الأقـل ايجابية حسب الترتيب التالي لأنماط مديريهم : أ،ج،ب،د.

٣-وصف المعلمون فعالية مديريهم ونجاحهم الاداري من الأكثر إلى الأقل فعالية ونجاحا في عملهم الاداري حسب الترتيب التالي لانماط مديريهم :أ،ج،ب،د.

وأسفرت نتائج الدراسة أن المعلمين قد استطاعوا تصنيف مديريهم وفقا لسلوكهم فعلى إلـى أربعـة أنماط منها : النمط أ (عال في المبادأة في وضع اطار العمل) ، النمط ب (منخفض في المبـادأة في وضع اطار العمل) ، وقد أوضحت الدراسة دور السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانويـة علـى النمو المهني للمعلم حيث تم قياس فعالية نجاح مدير المدرسة (القائد) في عمله الاداري وأثر ذلـك على النمو المهني للمعلم من الناحية الاكاديمية والابداع والرضا عن العمل (الطوالية ، ١٩٨٢م).

<u>دراسة : الخضري ، سلامة (١٩٨٤م) :</u>

وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن عوامل الرضا عن المهنة واتجاهات المعلمين نحـو بعض الجوانب المرتبطة بالمهنة ومن هذه الجوانب : الإدارة المدرسية ، فرص الترقيـة والأجـور وأسباب التحاق المعلمين بالمهنة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) معلمة ومعلمة ، وهي عينة طبقية عشوائية مثلت فيها المراحل الثلاث (الابتدائية ، المتوسطة ، الثانوية) وكذلك الجنسـان مـن المعلمين بدولة قطر (كدراسة ميدانية)

وطبق على هذه العينة مقياس يتكون من قسمين :

القسم الأول :

يتكون من ٦٤ عبارة أعدت بطريقة ليكرت وتتضمن الرضا العام والاتجاه نحـو الادارة المدرسـية ونحو مركز المهنة في المجتمع وظروف العمل .

القسم الثاني :

عبارة عن ثلاثة أسئلة عن نوع الاختيار من متعدد تناولت الموضوعات التالية :

- أسباب الالتحاق بالمهنة .

- الأسباب التي تجعل الإنسان راضيا عن عمله .

- أهم المشكلات التي يعاني منها المستجيب .

وأظهرت النتائج : إن الإدارة المدرسية وما توفره من ظروف مناسبة للعمل – لها تأثير في الرضا والنمو المهني – وقد عبرت غالبية أفراد العينة عن رضاها عن المهنة .

دراسة باقازى (١٤٠٤هـ) :

تناولت هذه الدراسة الأنماط بأسلوب آخر حيث ركز على الأنماط الإدارية بالمدارس المتوسطة بمكة المكرمة وأثر تلك الأنماط على المعلم ، وقد استهدفت الدراسة : معرفة النمط الشائع في مدارس مكة المكرمة المتوسطة بالإضافة إلى معرفة النمط الأكثر تفضيلا لدى المعلمين وقد استخدم الباحث استبيانا يتكون من (٢٦) مفردة لعناصر الأنماط الإدارية الثلاثة وهي :

١- النمط الاوتوقراطي .

٢- النمط الديوقراطي.

٣- النمط الترسلي.

وقد طبق الباحث دراسته على المعلمين السعوديين بمنطقة مكة المكرمة البالغ عددهم (٣٣٥) معلما لكن الباحث لم يتحصل إلا على (٢٣٤) استمارة كاملة ومستوفية البيانات .

وقد جاءت النتائج موضحة أن النمط الاداري الديمقراطي والاوتوقراطي هما الأكثر شيوعا في المدارس المتوسطة بمكة المكرمة أما النمط الترسلي فهو الأقل انتشارا ، وحسب الترتيب أوضحت أن النمط الأكثر انتشارا هو النمط الديمقراطي يليه الاتوقراطي .

أما من حيث التفضيل ، فقد بينت الدراسة : أن النمط الأكثر تفضيلا والذي يجيده المعلمون هو النمط الديمقراطي حيث حاز على نسبة ٨١,٢% من مجموع افراد العينة ، وهذا يعني أن النمط الديمقراطي المشارك يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء المعلم وبالتالي نموه المهني المنشود ، وأن الرضى الوظيفي للعاملين ينخفض في ظل النمطين الحر ، والاتوقراطي (باقازى ، ١٤٠٤هـ)

دراسة : الحوراني (١٩٨٤م) :

تناولت النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي بكل من رضا المعلمين المهني تحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في عمان (الاردن).

وقد استهدفت الدراسة : تطبيق نظرية فيدلر الموقفية على المدارس الاردنية وذلك في سبيل استخدام مقاييس هذه النظرية عند اختيار مديري المدارس ، ومعرفة مدى تأثير نمط المدير القيادي على كل من رضا المعلمين المهني وتحصيل التلاميذ. كما هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية ليساعد ذلك في تطوير برامج تنمية مهارات المديرين وتعميم برامج خاصة لكل حسب نمطه القيادي وحسب وضع المدرسة بحيث يستطيع مدير المدرسة أن يحدد فيما إذا كان الوضع الدرسي الذي يعمل فيه ملائما لنمطه القيادي أم لا ؟ وما الوضع الذي يجب تطويره حتى ينسجم مع نمطه القيادي ؟

وقد طبق الحوراني دراسته على طلاب الصف الثالث الاكاديمي في مدينة عمان وبلغ عددهم (٧٦٠٤) طالب وطالبه في (٤٧) مدرسة . ثانوية وهذه تمثل نسبة ٢٠% من مجموع طلاب الصف الثالث الثانوي . كما شمل معلمي اللغة العربية والانجليزية الذين يقومون بالتدريس في الصف الثالث وعددهم (١٥٨) معلما ومعلمة .

أما الأدوات التي استخدمها الباحث فتشتمل على ثلاثة مقاييس وهي :

١-مقياس المشارك الأقل تفضيلا للعمل معه (Least Preferred co-worker) والذي قام به Frealer أحد علماء النفس في جامعة واشنطن) بتطويره وذلك لتقدير النمط القيادي .

٢-مقياس ضبط الوضع المدرسي وقام فيدلر بتطويره ويتكون من ثلاثة أجزاء

أ-مقياس تقدير علاقة القائد بالعاملين معه .

ب-مقياس تقدير بنية مهمة المنظمة .

ج-مقياس تقدير نفوذ القائد .

٣-مقياس دليل وصف العمل ويتكون من وصف خطوات العمل ومقياس المشاركين في العمل . وقد قام الحوراني بترجمة المقاييس السابقة وعرضها على محكمين وتأكد من صدقها وثباتها ، واثبت الحوراني وجود علاقة بين نمط المدير القيادي وضبط الوضع المدرسي وبين كل من رضا المعلمين ونموهم المهنى وتحصيل التلاميذ في كل مجموعة من مجموعات المدارس الواقعة ضمن خلايا تصنيف فيدلر والذي طبق الباحث عليها دراسته ، وبذلك يمكن القول أن النمو المهني للمعلم له إنعكاس على تحصيل الطلاب الأكاديمي

دراسة الصغير (١٤٠٤هـ) :

تناولت التأثير القيادي لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض على الحياة المدرسية عموما وعلى التحصيل الدراسي للطالبات وتأثير المعلمات في ذلك . وأوضحت الباحثة أن من أهداف دراستها بيان دور مديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض ، بما تمارسه من تأثير قيادي في الحياة المدرسية

وتأثير مديرة المدرسة على التحصيل الدراسي للطالبات . وقد اهتمت الدراسة بجانبين هما :

١-التعرف على الأنماط الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض .

٢-بيان أثر المؤهل لمديرات المدارس في التحصيل الدراسي للطالبات .

وقد استخدمت الباحثة مقياس بيفر – لمعرفة أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة بالرياض بالإضافة إلى اللجوء إلى الملفات والوثائق المدرسية والمقابلات الشخصية .

وقد دلت النتائج على وجود نمطين اداريين لمديرات المدارس المتوسطة للبنات في مدينة الرياض ، وهما النمط الديمقراطي والنمط الاوتوقراطي – كما أظهرات النتائج كذلك أن سلوك مديرة المدرسة القيادي يؤثر على التحصيل المدرسي للطالبات وهذا التحصيل يتأثر كذلك بنوع المؤهل الجامعي للمديرة وعدد سنوات خبرتها وعدد الطالبات في المدرسة وكشفت النتائج أن درجة اهتمام المديرة بالمعلمات يتأثر بنوع مؤهلها العلمي . كما أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القائد يؤثر في التحصيل الدراسي للطالبات والنمو المهني للمعلمات .

دراسة محسن ، زينب (١٤٠٤هـ) .

استهدفت الدراسة بيان أثر متغيرات السن والمؤهل المهني ومدة الخبرة الإدارية بالمدارس الثانوية للمديرات في درجة اهتمامهن بالناس والعمل . كما استهدفت الدراسة بيان أثر متغيرات السن ، والمؤهل المهني ومدة الخبرة التعليمية (التدريسية) بالمدارس الثانوية للمعلمات في درجة شعورهن بالأمن .

وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند المستوى ٠,٠٥بين النمط الديمقراطي لمديرة المدرسة الثانوية في مدينة الرياض وبين الشعور بالأمن لدى المعلمات اللاتي يعملن معها . كما وجد أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية عند نفس المستوى المذكور بين النمط الاستبداداي لمديرة المدرسة الثانوية في مدينة الرياض والشعور بالأمن لدى المعلمات اللاتي يعملن معها . ولم تكشف الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة اهتمام مديرة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض بالناس وبين متغيرات السن ومدة الخبر ة في ادارة المدارس الثانوية والمؤهل المهني . لكن الدراسة كشفت عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند المستوى ٠,٠٥بين درجة اهتمام مديرة المدرسة الثانوية بالعمل وبين متغيرات السن والمؤهل المهنى ومدة خبرتها في ادارة المدرسة الثانوية . ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين شعور المعلمات بالأمن في مدارس مدينة الرياض الثانوية وبين متغيرات السن ومدة الخبرة في التدريس بالمدارس الثانوية ومن ضمنها عدد سنوات خبرتها في التعليم وعدد سنوات خبرتها مع مديرة المدرسة الثانوية الحالية والمؤهل المهني .

وتفيد هذه الدراسة في توضيح أثر ودور سنوات الخبرة والمؤهل المهنى على درجة الاهتمام بالعمل ومن ثم النمو المهني لدى العاملين بالمؤسسات التربوية .

دراسة اليامى ، (١٤٠٤هـ) :

أما دراسة اليامي (١٤٠٤هـ) فقد هدفت إلى دراسة متغير الشعور بالأمن الطمأنينة الانفعالية لدى الموظفين ومدى علاقته بالقيادة الادارية . وقد استخدم الباحث عدة مقاييس لغرض الدراسة منها قائمة لتحديد سمات المديرين وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة دالة بين بعض سمات المدير من (مهارة تنظيم العمل ، الدقة ، الاطمئنان المرونة الاحاطة بإجراءات العمل ، الحسم في معالجة الأمور ..) ودرجة رضا الموظفين في ظل القيادة المطمئنة انفعاليا ، حيث اتصل ذلك بتقدم النواحي الفنية والعلمية المرتبطة بطبيعة العمل لدى الموظفين (اليامي ، ١٤٠٤هـ).

دراسة حسن (١٩٨٦م) :

كان الهدف الذي رمت إليه الدراسة هو تحديد المهارات الأساسية لعملية اتخاذ القرار التي لا غنى لمديري عنها ومدى امتلاكهم لها وحاجتهم إليها ، وهل يختلف المديرون في ذلك على أساس متغيرات النوع . والمؤهل الدراسي والحالة الاجتماعية والدخل الشهري والعمر ومدة الخدمة وعدد كل من إداريي المدرسة وطلابها . وموقع المدرسة والمرحلة التعليمية وتصور المديرين لأساليب تنمية المهارات الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات .

وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين لمهاراتهم الحالية في اتخاذ القرار وبين تقديراتهم لاحتياجاتهم التدربية فيها . ولم تكشف الدراسة عن وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المديرين لمهاراتهم الحالية فيما يتخذونه من قرارات وبين متوسط تقديراتهم لاحتياجاتهم التدريبية إليها سواء كانوا مؤهلين تربويا أم غير ذلك . كما لم يظهر أثر لمتغير المؤهل الدراسي في تقديرات المديري لاحتياجاتهم التدريبية من المهارات الضرورية لعملية اتخاذ القرارات .

دراسة الصياد وإبراهيم (١٤٠٦هـ) :

ولقد قام كل من الصياد وإبراهيم (١٤٠٦هـ:١٣٤) بدراسة البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم (ن=٢٣٢معلم ومعلمة) ولقد أسفرت الدراسة عن أن هناك علاقة سلبية بين النمط الترسلي والرضا الوظيفي للمعلم كما وجدت الدراسة أن النمط الاتوقراطي والنمط الترسلي يمكن أن يعملا في نفس الاتجاه حيث أن هناك علاقة ارتباطية بين النمط الاتوقراطي والنمط الترسلي (ر=٠,٢٢) وتعزو الدراسة أن هذا الاتفاق الذي يدل عليه معامل الارتباط بين هذين النوعين من القيادة يعني ضمن ما يعني انهما يوصلان انتاجية العملية التعليمية لنفس الطريق في النهاية إلا وهى طريق انخفاض هذه الانتاجية كمحصلة نهائية للتفاعل داخل المدرسة .

وهناك دلالة واضحة على أن تأثير النمط القيادي الترسلي على الرضا الوظيفي يشبه إلى حد كبير تأثير النمط الاتوقراطي أي أن وجود النمط القيادي الترسلي يؤدي إلى التذمر والارتباك بين المعلمين نتيجة لتهرب مدير المدرسة وتركها في أيدي المعلمين الذين قد تتعارض مصالحهم وتصرفاتهم مع بعضهم البعض وهذا مما يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

وتبين من نتائج الدراسة أيضا أن أكثر الجوانب ارتباطا بالرضا العام عن المهنة والنمو المهنى هو الاتجاه الموجب نحو الادارة والقيادة يليها الاتجاه نحو تحقيق المركز الأدبي ، ثم الاتجاه نحو توفير فرص الترقي ، ثم الاتجاه نحو الأجور ، ثم ظروف العمل ، والعلاقة مع الزملاء كما لم توجد علاقة بين مؤهل التربوي غير التربوي جنس المعلم والرضا الوظيفي والمهني كما أن الرضى العام والنمو المهنى يتأثر بدرجة تواجد النمطين المشارك والديكتاتوري وعدد سنوات الخبر ة فهو يزيد أو ينقص تبعا لزيادة أي منهما أو نقصانه على الترتيب .

دراسة الفايدي (١٩٨٧م) :

وفي عام (١٩٨٧م) قام الفايدي بدراسة الأنماط لمديري المدارس وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين بالمدارس المتوسطة بالمدينة المنورة واستخدم مقياس الطوالية (١٩٨٢م) لقياس السلوك الاداري للقائد ومقياسا آخر للنمو المهني للمعلمين من اعداده وتقنينه على عينة قوامها ٢٠٣ معلما وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أربعة أنماط ادارية لمديري المدارس المتوسطة في المدينة المنورة منها الديمقراطي المشارك الاتوقراطي المتسلط كما بينت نتائج الدراسة أن النمط الشائع في مدارس المدينة المنورة هو النمط المهتم بالعمل والتقدير معا لدى المعلمين أي النمط (المشارك) كما وجدت الدراسة أن هذا النمط يعمل على إيجاد مناخ فاعل ومناسب للنمو المهنى للمعلم كما تبين أن النمط الإداري للقائد غير المهتم بالعمل والتقدير للمعلمين يؤثر سلبا على مستوى أداء المعلمين ويؤدي إلى شعورهم بعدم الارتياح وانخفاض الروح المعنوية لديهم (الفايدى ، ١٩٨٧م).

واشتملت الدراسة على السؤالين التاليين :

١-ما هي الأنماط الإدارية لمديري المدارس المتوسطة كما يراها المعلمون ؟

٢-هل يختلف مستوى النمو المهني لدى المعلمين اختلافا جوهريا باختلاف الانماط الإدارية للمديرين ؟

وللإجابة على السؤال الأول (ما هي الأنماط الإدارية لمديري المدارس المتوسطة كما يراها المعلمون ؟) . استخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات جميع المعلمين على بعد (بنية تنظيم العمل) Initiating Structure حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجاتهم (٤٠,٧٢) وكذلك استخرج المتوسط الحسابي على بعد (التقدير) Consideration حيث بلغ (٣٣,٠٣).

ثم تم تصنيف المعلمين إلى مجموعات أربعة . وذلك حسب مجموع درجاتهم على بعدي (بنية تنظيم العمل). (التقدير) حيث تصنف درجات كل بعد إلى درجات عالية إذا كانت فوق المتوسط ومنخفضة إذا كانت دون المتوسط ومعنى ذلك أن بعد "تحديد العمل وتنظيمه " انقسم إلى عدة مجموعات منها مجموعة :

الاهتمام المرتفع بتحديد العمل وتنظيمه إذا كانت مجموع درجات المعلم اكبر من المتوسط أي اكبر من (٤٠,٧٢).

وهى التي تمثل المعلمين الذين وصفوا سلوك مديريهم بأنه على درجة عالية من حيث تنظيم العمل والتقدير وقد بلغ عددهم (٦٨) معلما " ثمانية وستون معلما " وهى تمثل المجموعة الأولى .

أما المجموعة الثانية :

وهي التي تمثل المعلمين الذين وصفوا سلوك مديريهم بأنه على درجة منخفضة التقدير وعلى درجة عالية من حيث تنظيم العمل وقد بلغ عدد المعلمين لهذه المجموعة (٣٤) أربع وثلاثون معلما .

المجموعة الثالثة :

وتمثل المعلمين الذين وصفوا سلوك مديريهم بأنه على درجة عالية بالنسبة للتقدير وعلى درجة منخفضة بالنسبة للاهتمام بتحديد العمل وقد بلغ عددهم(٤٤) أربعة واربعون معلما .

المجموعة الرابعة :

وتمثل المعلمين الذين وصفوا سلوك مديريهم بأنه على درجة منخفضة على كل من بعدى تحديد العمل وتنظيمه وبلغ عددهم (٥٧) سبعة وخمسون معلما .

<u>دراسة الأنصارى ، سامية (١٩٨٩م) :</u>

قامت الأنصارى (١٩٨٩م) بدراسة " الرضا المهنى وبعض متغيرات الشخصية لدى معلمات المرحلة الثانوية السعوديات "

وهدفت الدراسة إلى :

١ -تحديد العوامل التي تؤدى إلى الرضا أو عدم الرضا لدى معلمات المرحلة الثانوية السعوديات .

٢-دراسة العلاقة بين مستوى الطموح ومفهوم الذات لدى المعلمات السعوديات وكل من الحالة الاجتماعية ونوع المؤهل لديهم .

أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٠٠) معلمة من المرحلة الثانوية بجدة .

أدوات الدراسة :

١-استفتاء مفتوح لتحديد محاور المقياس الأصلى للرضا المهنى .

٢-مقياس الرضا عن مهنة التدريس (إعداد سامية الأنصارى).

٣-مقياس مفهوم الذات للراشدين (إعداد سامية الأنصارى).

٤-مقياس مستوى الطموح (إعداد كاميليا عبد الفتاح) .

تم علاج البيانات إحصائياً باستخدام الارتباط ، الوسيط ، اختبار "ت" وأسفرت نتائج الدراسة عما يلي :

١-لا توجد علاقة بين الحالة الاجتماعية والمؤهل التعليمى ومستوى الطموح لدى المعلمة .

٢-لا توجد علاقة بين التربويات وغير التربويات في الرضا المهنى.

٣-لا توجد علاقة بين نوعية المؤهل (تربوى / غير تربوى) ومفهوم الذات أو بين الحالة الاجتماعية ومفهوم الذات .

٥-من أهم أسباب الرضا تفهم الإدارة للظروف ، والامتيازات المادية وجب المهنة ، ونظرة المجتمع ، والعلاقات داخل العمل .

ومن أهم أسباب عدم الرضا الإدارة المتسلطة الاتوقراطية ، الالتزام بدفتر تحضير ، عدم مرونة أنظمة الأجازات .

<u>دراسة الهدهود والجبر (١٩٨٩م):</u>

أما دراسة الهدهود والجبر (١٩٨٩م) فقد استهدفت التعرف على طبيعة النمط القيادي الممارس من قبل المديرين والمديرات من خلال منظورين هما : المنظور الفنى (الوظيفى)

والمنظور الإنساني وذلك من وجهة نظر المعلمين والمعلمات القائمين على رأس العمل في مدارس التعليم العام بدولة الكويت .

وقد بلغت عينة الدراسة (١٢٢٤) معلماً ومعلمة من جميع مدارس التعليم العام . وكشفت الدراسة عن نتائج عدة منها : أن هناك فرقاً واضحاً بين تصور المعلمين وتصور المعلمات نحو السلوك القيادي للمديرين والمديرات من منظور العلاقات الإنسانية ، حيث اتضح أن المعلمات ينظرن إلى مديراتهن على أنهن يملن إلى الاهتمام بالعلاقات الإجتماعية وتشجيع حرية التعبير عن الرأي ، بينما وجد أن المعلمين ينظرون إلى مديرين نظرة أقل مستوى في الاهتمام بهذه الجوانب الإنسانية .

كما كشفت الدراسة عن أن نظرة المعلمين والمعلمات إلى سلوك مديريهم من منظور البعد الفني (الوظيفي) كانت متشابهة إلى حد كبير . حيث اتضح أن المديرين والمديرات ، على حد سواء يهتمون بالإنتاجية وضبط الأمور ومعرفة الأنظمة واللوائح وحث المعلمين والمعلمات على إنجاح العملية التعليمية والاهتمام بالتحصيل العلمي للطلبة والطالبات . وقد أوردت الباحثتان عددا من التوصيات منها : أن تتضمن التقارير الخاصة بالمرشحين لشغل وظائف المديرين قائمة بالمهارات الادارية والإنسانية اللازمة لشغل مثل هذه الوظائف ، وضرورة تطوير أساليب المقابلات الشخصية عند اختيار المديرين بحيث تشمل هذه المقابلات أسئلة تتعلق بكيفية مواجهة المشكلات وحلها وخاصة ما يتصل بالجوانب الإنسانية ، كذلك أهمية الاسترشاد برأي المدير وبعض المعلمين في اختيار المرشح (في حالة أن يكون الوكيل) لدور المدير وأخيرا ضرورة إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تكوين وصقل المهارات الوظيفية والإنسانية لمديري ومديرات المدارس .

دراسة الشمري ، فوزية (١٤٠٩هـ) :

استهدفت دراسة الشمري التعرف على علاقة بعض العوامل المؤثرة على فعالية القدرة القيادية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية بمدينة الدمام .

وهذه العوامل من وجهة نظر الدراسة ، هي النمط القيادي والمستوى العلمي والخبرة العملية والإدارية وبعض السمات الشخصية للمديرة ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٢٧٨) مديرة ومعلمة منهن (٢٣٥) معلمة اخترن بطريقة عشوائية . وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها : أن هناك علاقة قوية بين القدرة على القيادة التربوية والسمات الشخصية للمديرات . فكلما زاد تقييم المعلمات للسمات الشخصية لمديراتهن كلما ازداد تقييمهن للقدرات القيادية لهؤلاء المديرات .وهذا يؤكد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية لصالح المديرات المتسمات بسمات شخصية متميزة . أيضاً كشفت الدراسة عن أن مهارة الاتصال هي أضعف جوانب القدرة القيادية للمديرات . وهذا أحد أسباب تدنى مستوى الفعالية القيادية لهؤلاء المديرات . كما أسفرت الدراسة عن أن عوامل مثل العمر ، المؤهل العلمى ، سنوات الخبرة العملية ، نوعية التخصص ليست لها علاقة مباشرة بشكل واضح بالقدرة القيادية حين مقارنتها بهذه القدرة بشكل فردي ، إلا إنها إذا اجتمعت كلها أو أغلبها فإن علاقتها أو تأثيرها في القدرة القيادية تتضح بصورة جلية . وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها : أن يتم التفكير بجدية في عمل دورات تدريبية مركزة ولفترات زمنية طويلة لإكساب المديرات المهارات السلوكية والمعرفية اللازمة لهن كقائدات تربويات .

وأن تشتمل برامج إعداد المعلمات في الكليات المتوسطة والجامعات على برامج إعداد للمديرات يركز فيها على تكوين السمات القيادية السلوكية لدى المديرات . كما يجب أن يتم اختيار مديرات المدارس طبقاً لمعايير علمية محددة مثل المؤهل العلمي والمهني ، اختبار الكشف عن سلوك وسمات الشخصية ، واختبارات موضوعية في القدرة على القيادة التربوية ، مثل اختبار الأداء الموقفي .

دراسة الصائغ وحسين (١٩٩٤ م) :

لقد استهدفت دراسة الصائغ وحسين (١٩٩٤م) التعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المعلمون العاملون معهم ، وضمت العينة ١٧٧

معلماً سعودياً يعملون في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً وممارسة من قبل المديرين يليه النمط الاتوقراطي ثم النمط الترسلي .

دراسة القحطاني (٢٠٠١م) :

وفي عام ١٤٢٢هـ (٢٠٠١م) قام القحطاني ، بدراسة أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى عينة من المعلمين والمعلمات بمدارس الحرس الوطنى بمدينة الرياض خلال الفصل الثاني من عام ١٤١٩هـ . وإستخدم الباحث عدة مقاييس منها مقياس للرضا الوظيفي وآخر لقياس نمط القيادة المتبع في المدرسة . وقد أكدت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مدارس الحرس الوطنى مرتفع ، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطى هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً . كما أوصت الدراسة بالتشجيع على الأخذ بالنمط القيادي الديمقراطي من قبل مدراء المدارس ، حيث أنه له تأثير إيجابي على العملية التعليمية ، كما أنه يُعد النمط الملائم للإدارة التربوية (القحطاني ، ٢٠٠١ : ١٣٣ – ١٣٧) .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

دراسة ايكر ١٩٧٩ ، Ecker (١٩٧٩م) :

عن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي . وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة بين سلوك المدير القيادي وبين رضا المعلم حيث حاولت الدراسة الإجابة على السؤالين التاليين :

١-هل السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين (Consideration) يعطى مؤشراً بالاتجاه الإيجابي والرضا من السلوك القيادي الذي يهتم ببنية تنظيمية للعمل (Initiating sructure) ؟

٢-ما هي العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي ورضا المعلمين ؟ وقد استخدم مقياساً يتكون من بعدين : احدهما يبين مدى اهتمام القائد بإنشاء بنية تنظيمية للعمل ، والآخر يبين مدى اهتمام القائد باحترام العاملين معه .

وقد استنتج ايكر ما يلي :

١-ان السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين يعطى مؤشراً أفضل للتكهن برضا المعلمين عن السلوك القيادي الذي يهتم بإنشاء بنية تنظيمية للعمل ، ومن ثم يؤثر ذلك على جوانب النمو المهنى لدى المعلمين .

٢-ان العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين . وبين رضا المعلمين أقوى من تلك العلاقة مع السلوك القيادي الذي يهتم بإنشاء بنية تنظيمية للعمل .

دراسة مارجريت Margaret (١٩٨٥م):

وأهتمت مارجريت. (١٩٨٥م) ببحث دراسة القيادة الفعالة Effective leadrship على أنها أسلوب شخصي Personal style ، وأنها تهيء واستعداد للتنافس من أجل الكفاية . ويحتاج هذا

الأمر إلى تواجد المهارات Skills لدى القائد الإداري من أجل الاتصال الفعال مع الأفراد والعاملين تحقيقاً لجوانب ومستويات النمو المهنى لهم .

دراسة برولير Brollier (١٩٨٥م) :

أهتمت دراسة برولير Brollier (١٩٨٥م) ببحـث علاقـة الأسـاليب القياديـة الإداريـة Managerial leadership بالرضا عن المهنة Job satisfaction كمؤثر للنمو المهنـى لـدى عينـة قوامها (٣٤٨) من العاملين بالمستشفيات بولاية فرجينيا ، (٩٣) من المديرين أو القادة . وأوضحت نتائج الدراسة أن القادة يمكنهم الاستفادة من الأنماط القيادية التي تدربوا عليها ، وقد ناقشت الدراسة أثر التدريب على نمط قيادى معين على الرضا المهنى والنمو المهنى للعاملين بالمستشفيات .

دراسة بيرن Byrn (١٩٩٣م) :

وفي دراسة لـ بيرن Byrn (١٩٩٣) تم اختيار عوامل الصدق في مقياس ماسلاش "MBI" وكانت عينة الدراسة مكونة من (١١٥٩) من مدرسي المرحلة الابتدائيـة و (٣٨٨) مـن مدرسـي المرحلة المتوسطة و (١٣٨٤) من مدرسي المرحلة الثانوية .

وكان الهدف العريض هو اختبار صحة ودقة المقياس لدى مدرسي المراحل الابتدائية والمتوسـطة والثانوية . وقد أظهرت الدراسة أن الأبعاد الثلاثة لهذه الظاهرة صحيحة لـدى مدرسـي المراحـل الثلاث حيث تأثر النمو المهني والشخصي والأكاديمى لديهم .

وأظهر المدرسون علامات الاجهاد الإنفعالي عندما أدركوا أنهم غير قادرين على أن يعطوا كل مـا لديهم للطلاب كما فعلوا في السابق أثناء تأدية عملهم مما أثر على نمـوهم المهنـى ، كـذلك فقـد تطورت علامات تبدد الشخصية عندما تطورت لديهم مواقف سلبية وساخرة وأحياناً مشاعر قاسـية تجاه الطلاب وأهلهم وزملائهم وأخيراً أظهروا علامات نقصان الانجاز الشخصي عنـدما أدركـوا أنهم غير فعالين في مساعدة الطلاب في أن يتعلموا أكثر ، وكذلك القيـام بواجبـاتهم ومسـئولياتهم المدرسية الأخرى المعبرة عن نموهم المهنى .

دراسة ايفان ودونالد (١٩٩٣م) :

وفي دراسة أخرى لـــ ايفان ودونالد Evan & Donald (١٩٩٣) تم فحـــص بنيـــة العوامـــل لقائمة ماسلاش MBI ، وتم أخذ عينة من الخدمات الإنسانية (مدرســـون) وأخـــرى مـــن مـــوظفي الحاسب الآلي وقد زعم الناقدون لنموذج المراحل الثلاثة الأساسي لقائمة ماسلاش أن عامل الانهاك يمثل البعد الأصلي الوحيد للظاهرة . وأن العاملين الاثنين الآخرين خصوصاً تبلد المشاعر ونقـــص الشعور بالانجاز والنمو الشخصي والأكاديمي والمهنى شـــيء مـــرتبط بعينـــة الخدمـــة الإنســـانية المستخدمة لاستخراج العينة الأساسية ، وقد استخدمت التحليلات العاملية التوكيدية مع نتائج قائمـــة ماسلاش لإظهار مؤشرات تبلد المشاعر في عينة الخدمة غير الإنسانية . كمـــا وجـــدت تشـــيعات لعامل الإنجاز الشخصي والمهني قد تم اكتشافه في عينة الخدمة غير الإنسانية وقد استخدمت هـــذه الدراسة التحليلات العاملية التوكيدية لدراسة مسألة بنية العامل لقائمة ماســـلاش فـــي مجموعـــات العاملين في الخدمة الإنسانية وغير الإنسانية وتم اختبار جودة التطـــابق لأربعـــة نمـــاذج للأبعـــاد الأساسية لقائمة ماسلاش وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٢٨ من المدرسين و ٢٤٦ من العـــاملين في الحاسب الآلي ، وقد تناول البحث فحص بنية العوامل الثلاثة لقائمة ماسلاش التي تم افتراضها . وعلى الرغم من ذلك فقد زعم الذين ينتقدون النموذج المتعدد الأبعاد بأنه على أقل تقدير يجب أن لا يوجد واحد من الثلاثة أبعاد الأساسية لقائمة ماسلاش في عينات الخدمة الإنســـانية والخدمـــة غيـــر الإنسانية ، وتقدم نتائج هذه الدراسة الدعم لوجهة النظر هذه حيث أظهرت التحليلات بأن مؤشـــرات تبلد المشاعر لا تشكل عاملاً أصلياً أو ذا مغزى لعينة موظفي الحاسب الآلي على الرغم مـــن أنهـــا تشكل عاملاً أصلياً لعينة قائمة ماسلاش (Evan & Donald, ١٩٩٣) .

دراسة مادوريما (١٩٩٥م) :

وفي دراسة هدفت إلى التعرف عن دور الجنس بالنسبة لضغوط الحيـــاة قامـــت مادوريمـــا Madhurima (١٩٩٥) بمحاولة للتعرف على الاختلافات في الجنس بالنســـبة لضـــغوط الحيـــاة والإنهاك النفسي ، والضغوط الحياتية والإنهاك النفسي والعلاقة بينهما ، وقد تكونت عينة الدراســـة

من ٢٠ زوج من ممارسي الطب ، وكان مقياس ضغوط الحياة وماسلاشٍ للانهــاك النفســي همــا المقياسان اللذان استخدما في هذه الدراسة وقد أظهرت النتائج فروق جنسية أساسية في الشعور بعدم الانجاز سواء في التكرار أو الشدة ، ولكن لا توجد فروق أساسية في الشعور بالانهــاك الانفعــالي وتبلد المشاعر، كذلك وجدت فروق أساسية بين الذكور والإناث في الشدة بالنسبة لضــغوط الحيــاة ظهرت في الانهاك الانفعالي وتبلد المشاعر وارتبطت سلبياً مع الشعور بــنقص الانجــاز والنمــو المهنى بالنسبة للإناث بينما تتضح هذه العلاقة لدى الذكور في الانهاك الانفعالي فقط .

على كل حال لقد أظهرت النتائج أن الإناث أكثر تعرضاً لضغوط الحياة والشــعور بعــدم الانجــاز والنمو المهني مقارنة بالذكور .

هذا وقد أوضحت الدراسات السابقة أن وقائع الحياة التي يتعرض لهــا الفــرد تلعــب دوراً فاعلاً في الشعور بالاحباط مما يؤثر سلباً على أدائه ونموه المهنى في العمل لذا فإن التركيــز فــي داخل العمل على المؤثرات الإيجابية التي تلعب دوراً في التخفيف من الإحباط وبالتــالي الإصــابة بالاكتئاب والانهاك يصبح ضرورياً للفت انتباه العاملين في مجال الخدمات الإنسانية علــى أهميــة التركيز على الجانب الإيجابي من الحياة والتركيز على المواجهة الفعالة للمشاكل بصفة عامة بــدلاً من اعتماد الانسحاب والهروب مما يؤثر بشكل فعال في الوقاية من الانهاك النفسي . كمــا اتفقــت معظم الدراسات على دور الدعم العاطفي من قبل المشرفين وزملاء العمل في الشــعور بالرضــا الوظيفي والانجاز مما ينعكس إيجابياً على العمل بصفة عامة .

<u>دراسة روبرت RoBert (١٩٩٦ م: ١٧٣٠) :</u>

أهتمت دراسة روبرت RoBert (١٩٩٦ م: ١٧٣٠) بدراسة العلاقة بين القيــادة الإداريــة والنجاح والفعالية في نمو الأداء لدى المديرين .

وقد بلغ حجم العينة ١٩٩٦ مديراً . وقد تم اســتخدام الارتبــاط القــانوني Canonical correlation لتحليل البيانات إحصائيا ، وأسفرت نتائج الدراسة عــن وضــوح علاقــة التخطــيط Planning ، ووضوح المعلومات Informations بالنجاح المهنى ، كما تبين أن هناك (١٥) متغيــراً تــؤثر فــي

فعالية الأداء لدى القائد المدير منها العمل الشبكى Networking ، وهذا يـدل علـى ارتبـاط هـذه المتغيرات بالنجاح المهنى للقائد .

دراسة تراى ويك Tray Wick (١٩٩٦ م: ٥٣٠٠) :

اهتمت بدراسة دور المشاركة في القيادة ، لدى عينة قوامها (١٩٢) من طـلاب الجامعـة العاملين ببعض الوظائف الإدارية .وتم استخدام تحليل التباين ANOVA لتحليل البيانات ، وتبين أن لعامل الخبرة Experience دور أكبر فعالية في الأداء عن عامل المشاركة في البرامج التدريبيـة ، وهذا يعنى أن استفادة أفراد عينة الدراسة من البرامج التدريبية كان قليلاً ، وأن النمو المهنـي قـد يتأثر بإنخراط الأفراد في خبرات العمل ، وأن خبرات الأفراد أو العاملين قد يكون لهـا دور فـي زيادة مستوى النمو المهني لديهم بالإضافة إلى عوامل أخرى منها نمـط القيـادة بالمؤسسـة التـي يعملون بها.

دراسة كوبرمان Cooperman (١٩٩٩ م : ١١٤ – ١٢٥٩)

واهتمت دراسة كوبرمان Cooperman ١٩٩٩م بدراسـة دور صـنع القـرار الجمـاعى Collaborative Decision making ، والقرار الإداري mangemet لدى المعلمين ، وأثر ذلك علـى النمو المهني والإبداع والتجديد Inovation لديهم . وأخذت الدراسة في الاعتبـار تـأثير اخـتلاف سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية لدى المعلمين .واستخدمت الدراسة النمـاذج الخطيـة الهرميـة Hierarchical Linear Models لتحديد وعمل النماذج المسـتقبلية للمدرسـة فـي الإدارة والقيـادة وأظهرت نتائج الدراسة أثر نمط القيادة الديمقراطي (المشارك) في تنمية جوانب النمو المهنى لدى المعلمين وبالتالي أثر ذلك على تحصيل وأداء طلابهم .

دراسة نيومان Neuman يوران Yoran و نيومان Neumann اديز Edith (١٩٩ م: ٧٣ – ٧٩) :

واهتمت دراسة نيومان ، ونيومان (١٩٩٩م : ٧٣ – ٧٩) بتحليل ومناقشة أسلوب القيـادة الاستراتيجي Strategicleadership style لدى القادة من المعلمين وتبـين مـن نتـائج الدراسـة أن

أسلوب القيادة الاستراتيجي يؤدي إلى نجاح وتحسين الأداء لدى طلاب الجامعة (حيث ن = ٢٧٩ من طلاب جامعة كاليفورنيا) بالولايات المتحدة الأمريكية .

دراسة اليوت Elliott (٢٠٠١ م : ٦٧ – ٧٥) :

وفي عام ٢٠٠١ م قام اليوت Elliott (ص ص : ٧٦ – ٨٥) بدراسة وتشخيص مصادر القيادة الإدارية وأثر ذلك على مشاكل العمل والنمو المهنى لدى المهندسين في المنظمات الصناعية وتبين من الدراسة أن التشخيص الدقيق لمصادر المشكلات يحتاج إلى فهم البناء التركيبي لمنظمات العمل Organization structures ، ودراسة مستوى العمل Level of work أو فعالية الشخصية العاملة Personal efectiveness . وتساعدنا هذه الدراسة في معرفة الجوانب والأطر النظرية المرتبطة بدور وعلاقة القيادة بمشاكل العمل والنمو المهنى للعاملين في المنظمات والمؤسسات الصناعية .

دراسة جاكوس (٢٠٠١م : ٦٧ – ٧٥) :

وأهتم دراسة جاكوس Jagues(٢٠٠١م) ببحث وتشخيص مصادر القيادة الإدارية Sources of Managerial leadership لدى المؤسسات الصناعية ، من حيث المشكلات المرتبطة بالعمل والنمو المهنى ، وطرق علاجها وقد عرض جاكوس النظريات المختلفة لنظم القيادة الإدارية والمشكلات والضغوط التي يتعرض لها الأفراد وأثر ذلك على النمو المهنى لهم ، والأهداف والاستراتيجيات المراد تحقيقها من خلال أنماط القيادة الإدارية .

تعقيب على الدراسات السابقة :

سوف يتم التعليق على الدراسات السابقة من حيث الهدف ، والعينة ، وأدوات القياس المستخدمة والأساليب الإحصائية ، وأخيراً بالنسبة للنتائج كما يلي :

أولاً : بالنسبة للهدف :

من الملاحظ على الدراسات السابقة أن الهدف قد تغير من دراسة إلى أخرى حيث اهتمت دراستى باقازى ، (١٤٠٤هـ) ، الصغير ، موضى (١٤٠٤هـ) بمعرفة أو بكشف النمو الشائع

للقيادة بالمدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية . بينما اهتمــت دراســة الفايــدى (١٩٨٧م) بدراسة الأنماط الإدارية لمديرى المدارس وعلاقتها بالنمو المهنى للمعلمــين بالمــدارس المتوســط بالمدينة المنورة . وفي مقابل ذلك اهتمت دراسة روبرت (١٩٩٦م) بدراسة علاقة القيادة الإداريــة بالنجاح والفعالية في الأداء لدى عينة من المديرين . واهتمت دراسة الصــائغ وحســين (١٩٩٤م) بالتعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديرى المــدارس الابتدائيــة بالمملكــة العربية السعودية واهتمت دراسة Traywick (١٩٩٦م) بدراسة دور الخبــرة ، والمشــاركة فــي البرامج التدريبية على مستوى النمو المهنى لدى العاملين من طلاب الجامعة .

ثانياً : بالنسبة للعينة :

اختلفت الدراسات السابقة في العينات المستخدمة سواء في الحجم أو الجنس أو نوع المهنــة حيث أهتمت دراسة اليامى (١٤٠٤هـ) بدراسة الشعور بالأمن والطمأنينة الانفعالية لدى الموظفين ومدى علاقته بالقيادة الإدارية . بينما درس الطوالية ، (١٩٨٢م) بدراسة أنماط الســلوك القيــادى لمديري الثانوية العامة لدى عينة كبيرة قوامها (٨٤٤) معلماً . وأهتمت دراســة الفايــدي (١٩٨٧م) بدراسة الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالنمو المهنى للمعلمين لدى عينة كبيرة نســبياً قوامها (٢٠٣) معلماً ، بينما كان حجم عينة دراسة الصائغ وحسين (١٩٩٤م) متوسطاً حيــث بلــغ قوامها ١٧٧ معلماً سعودياً لدراسة الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً . بينما اهتمــت دراســة الصغير ، موضى (١٤٠٤هـ) بدراسة أنماط القيادة لدى مديرات المدارس وأثــر ذلــك علــى التحصيل ، واهتمت دراسة القحطاني ، (٢٠٠١م) بدراسة أنماط القيــادة وأثرهــا علــى الرضــا الوظيفي لدى عينة من المعلمين والمعلمات بمدارس الحرس الوطني بالرياض .

ثالثاً : أدوات القياس المستخدمة :

تنوعت أدوات القياس الدراسات السابقة لتلائم الغرض منها والهدف المراد بحثــه ، فنجــد أنه لقياس النمو المهنى تم استخدام مقياس النمو المهنى للمعلمين في دراسة الطواليــة (١٩٨٢م) ، ودراسة الفايدى (١٩٨٧م) .بينما تم استخدام مقياس بيفر Pfeiffer لتحديد أنماط القيادة في دراســة

الصغير ، موضى (١٤٠٤هـ)، وقد استخدم الفايدى (١٩٨٧م) مقياساً للنمو المهني قننه على البيئة السعودية ، كما استخدم باقازى (١٤٠٤هـ ،) مقياساً للنمط القيادي قننه على البيئة السعودية .

وقد استفاد الباحث الحالي من هذين المقياسين في إعداد مقياسى الدراسة الحالية عن النمو المهني والنمط القيادي داخل البيئة السعودية .

رابعاً : النتائج والأساليب الإحصائية المستخدمة :

توصلت نتائج الدراسات السابقة إلى الدور الفعال لنمط القيادة الديمقراطي المشارك وأثره على الرضا الوظيفي ، والتحصيل ، والنمو المهني لدى أفراد عينات الدراسات السابقة . وقد اختلفت وتنوعت الأساليب الإحصائية في الدراسات السابقة إلا أن معظمها يدور حول إيجاد الفروق بين المجموعات باستخدام تحليل التباين البسيط (الأحادي) One - Way ، وباستخدام اختبار (ت) لبيان دلالة الفروق بين مجموعتين ، كما تم استخدام معاملات الارتباط التتابعية ، والارتباط القانوني Canonical للكشف عن العلاقات الارتباطية بين أنماط القيادة والنمو المهنى ، والرضا الوظيفى ، التحصيل الدراسي وغيرها من المتغيرات المرتبطة بأهداف هذه الدراسات . كما استخدم الصياد ، وإبراهيم (١٩٨٦م) التحليل العاملى لدراسة أنماط القيادة في علاقتها بالرضا الوظيفى وتقنين أدوات الدراسة ، هذا فضلاً عن استخدام مقاييس النزعة المركزية كالمتوسط ، ومقاييس التشتت كالانحراف المعياري والتوزيعات التكرارية للبيانات . وقد استفاد الباحث من ذلك في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسته ، فضلاً عن توجيه الفروض وفقاً لنتائج الدراسات السابقة ، وقد تم اختيار هذه الدراسة من أجل القاء المزيد من الضوء على انماط القيادة وعلاقتها بالنمو المهني في المؤسسات الصناعية الخاصة ، حيث إن هذا الموضوع لم يبحث بالشكل كافي في المؤسسات الصناعية الخاصة ، حيث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والنمو المهني في المجال التعليمي والحكومي ولم تتناول في المؤسسات الصناعية الخاصة ، وكذلك إلى ما سبق الإشارة إليه من الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي لبحث علاقات متغيري الدراسة ، ووصف وتحليل وتفسير الجوانب النظرية المرتبطة بأنماط القيادة ، وجوانب ومصادر ومستويات النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية الخاصة .

هذا بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في جوانب مستوى النمو المهني للعاملين في ضوء أنماط القيادة الموجودة بالمؤسسات الصناعية الخاصة محل الدراسة .

مجتمع الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض والبالغ عددها (١٢٠٣) مصنع وعمالة قدرها (١١١،٩٦٥) عاملاً طبقاً لبيانات وزارة الصناعة والتجارة والغرفة التجارية .([١])

عينة الدراسة :

وهي عينة عشوائية من الإداريين والفنيين السعوديين يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن ثلاثة سنوات تتراوح أعمارهم من ٢٥ سنة إلى ٤٢ سنة في المؤسسات الصناعية الخاصة بمدينة الرياض ، بحيث يتم اختيار عينة حوالي (٣١١) عامل ، وسوف يتم اختيار المصانع بطريقة قصدية لسببين :

١ - وفقا لمدى استجابة هذه المصانع وتعاونها .

٢ - انخفاض نسبه السعوديين فيها .

---

[١] - **(دليل المصانع ، ٢٠٠٣م)** .

وقد بلغ عدد العاملين الذين أجابوا إجابة كاملة (العمال الذين لا تقل مدة عملهم في المصنع عن ثلاث سنوات) ٣١١ موزعين على أربعة مصانع أما المصانع فهي كما يأتي :

١ - الشركة المتحدة لمنتجات الأخشاب حيث يبلغ عدد العاملين فيها ٣٥٦

٢ - شركة المهيدب للصناعات المعدنية حيث يبلغ عدد العاملين فيها ٣٢٨

٣ - المصنع السعودي للسجاد حيث يبلغ عدد العاملين فيها ٢٤٠٠

٤ - شركة الجبس الأهلية حيث يبلغ عدد العاملين فيها ٤٨٦

أدوات الدراسة :

يتضح أن أداة الدراسة مكونة من ثلاث أجزاء :

١ - الاستبانة الأولى عن النمو المهني من إعداد الفايدي ١٩٨٧م ، حيث تم اجرى بعض التعديلات الطفيفة عليها مع عدم الإخلال بعدد وجوهر العبارات ، حيث أن عددها (٣٦) عبارة ، وأصبحت مناسبة للاستخدام في المجال المهني بدلاً من المجال التعليمي .

٢ - الاستبانة الثانية عن النمط القيادي من إعداد باقازي ١٩٨٤م ،حيث تم اجرى بعض التعديلات عليها حتى أصبحت مناسبة للاستخدام في المجال المهني وعدد الأنماط هنا ثلاث أنماط :

أ - النمط الأتوقراطي (المستبد) عدد عباراته ١٢ .

ب - النمط الديمقراطي (المشارك) عدد عباراته ١٢ .

ج - النمط الحر (الترسلي) عدد عباراته ١٢ .

حيث يصبح عدد عبارات استبانة النمط القيادي (٣٦) عبارة ، والعدد النهائي للاستبانتين ٧٢ عبارة .

٣ - أما الجزء الأخير : اشتمل على طلب بيانات أولية عن مجيب الاستبانة من حيث السن ، المؤهل التعليمي ، سنوات الخبرة ، المرتبة أو الدرجة ، مسمى الوظيفة .

أولاً : مقياس النمو المهني ، وقد تم استخدام استبانه الفايدي (١٩٨٧م) وتتكون من ٣٦ عبارة تقيس النمو المهني لدي المعلمين ، حيث قام الباحث بتعديل في العبارات بما يتناسب مع المجال المهني بدلاً من المجال التعليمي بدون الإخلال بجوهر العبارات وتشمل عبارات النمو المهني ما يأتي :

١ - ٢ - ٣ - ٤ - ٥ - ٦ - ٧ - ٨ - ٩ - ١٠ - ١١ - ١٢ - ١٣ - ١٤ - ١٥ - ١٦ - ١٧ - ١٨ - ١٩ - ٢٠ - ٢١ - ٢٢ - ٢٣ - ٢٤ - ٢٥ - ٢٦ - ٢٧ - ٢٨ - ٢٩ - ٣٠ - ٣١ - ٣٢ - ٣٣ - ٣٤ - ٣٥ - ٣٦ .

ثبات المقياس :

على الرغم أنه تم حساب معامل ثبات المقياس في دراسة الفايدي ١٩٨٧م، وكان معامل الثبات ٨٩ ر وهي درجة مقبولة إحصائيا إلا أن الباحث قام باستخراج معامل ثبات الفا كرونباخ وكان ٩٨ر وكذلك تم استخراج ثبات التجزئة النصفية حيث كانت ٩٢ر وهي درجات جيدة إحصائيا الجدول رقم (٣) .

الجدول رقم (٣) حساب معامل ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية	
النمو المهني	
الفا كرونباخ	التجزئة النصفية
٩٨ر٠	٩٣ر٠

يتبن من الجدول رقم (٣) أن معامل ثبات الفا كرونباخ وكذلك التجزئة النصفية مرتفع مما يشير إلى ثبات الاستبانة وتطبيقها على مجتمع الدراسة .

صدق المقياس :

أولاً صدق المحكمين :

قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من قسم علم النفس من جامعات مختلفة ([٢]) . وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم القيمة وفي ضوء ما صدر عن المحكمين من توجيهات حاول الباحث جاهداً مراعاة ذلك كما يأتي :

١ - تعديل بعض الكلمات في بعض البنود مثل : الأجهزة بدلاً من المراجع (البند رقم : ٢) .

٢ - إضافة بعض الكلمات لبعض البنود . مثل : المجالات الصناعية (البند رقم : ١٥) .

٣ - حذف بعض الكلمات وإضافة ما يتناسب مع البند . مثل : الأنشطة الصناعية المختلفة بدلا من الأنشطة العامة (البند رقم : ٣) .

وفي ضوء التعديلات السابقة يلاحظ عدم المساس بجوهر المقياس ، وتم ملاحظة اتفاق أكثر المحكمين على عبارات الاستبانة وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله .

ثانياً صدق الاتساق الداخلي :

يوضح الجدول رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عن مستوى ٠١ر مما يؤكد الاتساق الداخلي .

---

[٢] - انظر الملاحق (اسماء المحكمين)

الجدول رقم (٤)

معامل ارتباط عبارات النمو المهني ومستوى دلالتها

النمو المهني					
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٨٧٥٢ر**	١٣	٧٩٨٣ر**	٢٥	٧٧٠٥ر**
٢	٨٧٥٢ر**	١٤	٧٩٧٧ر**	٢٦	٨٣٨٩ر**
٣	٨٩٩٢ر**	١٥	٨٠٤٠ ر**	٢٧	٦٨٧٣ر**
٤	٨٠٥٢ر**	١٦	٧٧٧٥ر**	٢٨	٦٤٥٧ر**
٥	٨٥٥١ر**	١٧	٧٧٠٦ر**	٢٩	٦١٤٨ر**
٦	٧٩٩٩ر**	١٨	٧٧٠١ر**	٣٠	٧٣١٢ر**
٧	٨٠٤٣ر**	١٩	٨٣٠٥ر**	٣١	٧٣٣٠ر**
٨	٧٨٠٠ر**	٢٠	٨١٦٥ر**	٣٢	٧٢٦٩ر**
٩	٨١٠٥ر**	٢١	٧٦٤٢ر**	٣٣	٧٥٩٤ر**
١٠	٧٨٥٣ر**	٢٢	٨٠٧٨ر**	٣٤	٧٨٤٢ر**
١١	٧٤٦٢ر**	٢٣	٧٢٩٠ر**	٣٥	٧٨٢٢ر**
١٢	٨٠٦٧ر**	٢٤	٧٨٠٦ر**	٣٦	٦٢٠٠ر**

** دال عن مستوى ١.ر.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل ارتباط جميع العبارات دالة إحصائيا عن مستوى ١.ر.

مفتاح التصحيح :

صممت كل فقرة من فقرات النمو المهني ، بحيث يستجيب العامل أو الإداري أو الفني أو المشرف ، لكل فقرة ويحدد مدى ممارسة المدير للسلوك الوارد في العبارة ويضع العامل الإجابة حسب المقياس التالي :

(دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، إطلاقا) .

وتترجم هذه الاستجابات إلى الأرقام التالية : (٥-٤-٣-٢ - ١) على الترتيب .

ثانياً : **مقياس النمط القيادي** ، وقد تم الاستفادة من استبانة قام بتصميمها باقازي (١٤٠٤هـ) . وتتكون من ٣٦ عبارة تقيس الأنماط التالية :

١ - الأتوقراطي (المستبد) .

٢ - الديمقراطي (المشارك) .

٣ - الحر (الترسلي) .

وقد استخدم باقازي (١٤٠٤هـ) هذه الاستبانة في دراسة عن الأنماط القيادة بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم ، كما استخدمها الصياد وإبراهيم (١٤٠٦هـ) في دراستهما عن البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية . كذلك استخدمها البابطين في رسالته الماجستير عن الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية المطورة (١٤١٠هـ) ، واستخدمها الدحام في دراسته عن علاقته النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بعملية اتخاذ القرار (١٤١٣هـ) ، واستخدمتها الطوق في رسالتها عن النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي وعلاقته بالتحصيل الدراسي (١٤١٥هـ) . كما استخدمها الخنيني في رسالته عن العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة وحجم الرسوب (١٤٢٠هـ) ، كذلك استخدمها

القحطاني في دراسته عن أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي (١٤٢٢هـــ) وقـام الباحـث بتعديل في العبارات بما يتلائم مع المجال المهني بدلاً من المجال التعليمي ، أما عبـارات الأنمـاط فهي كما يأتي :

١ - عبارات النمط الأتوقراطي (المسـتبد) : (٣٧ - ٣٨-٣٩-٤٠-٤١-٤٢-٤٣-٤٤-٤٥-٤٦-٤٧-٤٨) .

٢ - عبارات النمط الديمقراطي (المشـارك) : (٤٩-٥٠-٥١-٥٢-٥٣-٥٤-٥٥-٥٦-٥٧-٥٨-٥٩-٦٠) .

٣ - عبارات النمط الحر (الترسـلي) : ٦١-٦٢-٦٣-٦٤-٦٥-٦٦-٦٧-٦٨-٦٩-٧٠-٧١-٧٢) .

ثبات المقياس :

يؤكد الصياد وإبراهيم(١٤٠٦) في دراستهم أن مقياس النمط القيادي يتمتع بدرجة مرضية من الثبات ، حيث بلغ معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ لإجمالي مقياس الأنماط القيادية (٧٠ر.) أما النمط الأتوقراطي فبلغ (٨٠ر.) وأنمط الديمقراطي بلغ (٨٧ر.) وأنمط الترسلي بلغ (٦٤ر.)

الجدول رقم (٥)

حساب معامل ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية

النمط الأتوقراطي (المستبد)		النمط الديمقراطي (المشارك)		النمط الحر (الترسلي)	
ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
٧٩ر٠	٥٩ر٠	٧٣ر٠	٥٩ر٠	٣٩ر٠	٤٤ر٠

يتضح من الجدول رقم (٥) أن الباحث قام بحساب معامل ثبات الفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل نمط ، ومن خلال هذه البيانات يلاحظ أن هذه المعاملات يمكن التعويل عليها وتطبيقها على مجتمع الدراسة .

صدق المقياس :

أولاً صدق المحكمين :

قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من قسم علم النفس بجامعات مختلفة ، وقد أبدى المحكمون ملاحظتهم القيمة وفي ضوء ذلك حاول الباحث عمل التعديلات والملاحظات المذكورة من قبل المحكمين ، حيث تم تعديل بعض الكلمات وتوضيح بعض العبارات وإضافة ما هو متناسب مع العبارة من كلمات ([٣]).

---

[٣] - الكلمات في بعض البنود مثل " رغباتهم" بدلاً من " اتجاهاتهم " البند رقم (٤٨) ، إضافة "المحددة " في أخر البند رقم (٣٧) وكذلك ثم إضافة " الوظيفية" للبند رقم(٤١) .

الجدول رقم (٦)

معامل ارتباط عبارات النمط القيادي ومستوى الدلالة

النمط الأتوقراطي		النمط الديمقراطي		النمط الترسلي	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
٣٧	٦٠٧٦ر**	٤٩	٥٢٨٨ر**	٦١	٣٦٢٦ر**
٣٨	٦٠٤٧ر**	٥٠	٤٦٨١ر**	٦٢	٣٧٨٩ر**
٣٩	٥٦٨٤ر**	٥١	٤٦٨٩ر**	٦٣	٣٧١٨ر**
٤٠	٥١٦٨ر**	٥٢	٤٨٤٨ر**	٦٤	٢٣٨٥ر *
٤١	٥٠٤٦ر**	٥٣	٤٦٤٨ر**	٦٥	٢١٧٢ر *
٤٢	٥٠١٣ر**	٥٤	٤٧٣٤ر**	٦٦	٢٤٤٠ر*
٤٣	٥٨٧٧ر**	٥٥	٤٦٢٢ر**	٦٧	٢٦١٦ر*
٤٤	٥٦٥٠ر**	٥٦	٥٠٩٠ر**	٦٨	٣٧٧٣ر**
٤٥	٥٢٣٨ر**	٥٧	٤٦٠٦ر**	٦٩	٤٣٧١ر**
٤٦	٦٠٤٤ر**	٥٨	٤٦٣٣ر**	٧٠	٢٣٤٠ر *
٤٧	٥٦٩٧ر**	٥٩	٤٦٣٩ر**	٧١	٣٩٠٥ر**
٤٨	٥٠٠٢ر**	٦٠	٤٩٥٧ر**	٧٢	٢٢٧٦ر*

* دال عن مستوى ٥ر.

** دال عن مستوى ١ر.

ثانياً صدق الاتساق الداخلي :

يتضح من خلال الجدول رقم(٦) أن جميع معاملات الارتباط الـنمط الأتـوقراطي (المسـتبد) والنمط الديمقراطي (المشارك) دالة إحصائيا عن مستوى ١.ر. أما النمط الترسلي فإن العبـارات رقم : (٦١-٦٢-٦٣ -٦٨ -٦٩ - ٧١) دالة إحصائيا عن مستوى ١.ر. ، أما العبارات الباقيـة فهي أقل دلالة . وهكذا نرى أن عبارات الاستبانة جيدة من ناحية الثبات والصدق ، ويدل على ثبات العبارات وصدقها جميعاً .

مفتاح التصحيح :

صممت كل فقرة من فقرات النمط القيادي ، بحيث يستجيب العامل أو الإداري أو الفنـي أو المشرف ، لكل فقرة ويحدد مدي ممارسة المدير لهذا السلوك الوارد في العبـارة ويضـع العامـل الإجابة حسب المقياس التالي (دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - إطلاقا) وتترجم هذه الاسـتجابات إلى الأرقام التالية (٥-٤-٣-٢-١) وذلك على الترتيب .

وضوح الاستبانة :

حتى يتأكد الباحث من وضوح بنود وعبارات الاستبانة بالنسبة للعاملين في المصـنع ، تـم عرضة على ٣٠ من عمال المصنع (المهيدب للألمنيوم) ، واتفقوا على وضوح العبارات المكونـة للاستبانه وعلى سهولة أسلوب وفهم العبارة .

إجراءات الدراسة :

بعد أن تم التأكد من ملائمة الاستبانة في المجال المهني ، قام الباحث بتطبيق علـى جميـع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لتعليمات التالية :

١ - الإجابة بكل دقة وعناية على كامل بنود المقياس .

٢ - إن تكون الإجابة على البنود وفقاً لما يراه (العامل ، الإداري ، الفني ، المشرف) .

٣ - جميع الإجابات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي وفي مجال الدراسة فقط .

حيث قام البحث بتوزيع الاستبانة وعددها (٤٦٠) استبانة ، بالغ مجموع الإستبانة التـي أجيـب عليها (٣٤٣) استبانة ، تم استبعاد (٣٢) استبانة ، وذلك لعدة أسباب منها :

١ - ترك أجزاء من الاسبانة بدون إجابة .

٢ - تقرر إجابة الفقرات واختيار أكثر من إجابة .

واتبع الباحث في ذلك سلسلة من الخطوات :

١ - الحصول على الموافقة بتطبيق الاستبانة في عدد من المصانع ، حيث تم أخذ عدة خطابـات من كلية التربية بالرياض (قسم علم النفس) موجه إلى مدارء المصانع الخاصـة وذلـك لسـماح للباحث بتطبيق أدوات الدراسة ([٤]).

٢ - قام الباحث بتوزيع الاستبانة على هذه المصانع مع إعطاءهم مهلة أسبوعين للارسـال هـذه الاستبانة إلى كلية التربية قسم علم النفس أو يتم استلامها باليد .

٣ - قام الباحث بتصحيح إجابات العاملين على الاستبانة بأجزاء . الثلاثة ، حيث أن الجـزء الأول خاص بالنمو المهني ، والجزء الثاني خاص بالنمط القيادي ، والجزء الثالث خاص بالبيانات الأولية ، ثم تم تفريغ إجاباتهم في جدول خاصة ومعالجتها إحصائيا واستخلاص النتائج وتفسيرها ومناقشتها

---

[٤] - أنظر الخطابات في الملاحق .

وصف خصائص العينة :

ويقصد بذلك وصف المصانع والعمر والمؤهل التعليمي والخبرة والمرتبة والوظيفة .

(١) - المصانع :

توضح بيانات الجدول رقم (٧) توزيع أفراد العينة تبعاً لكل مصنع ، حيث أن عدد العـاملين فـي المصنع الأول (٦٧) عاملاً ، وفي المصنع الثاني (٦٧) عاملاً ، وفي المصـنع الثالـث (٦٧) عاملاً ، أما المصنع الرابع فعدد العاملين فيه (١١٠) عاملاً ، والمجموع النهائي لعدد العاملين في المصانع (٣١١) عاملاً بالنسبة ١٠٠% .

جدول رقم (٧) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المصانع

المصنع	التكرار	النسبة %
١	٦٧	٢١ ، ٥
٢	٦٧	٢١ ، ٥
٣	٦٧	٢١ ، ٥
٤	١١٠	٣٥ ، ٥
المجموع	٣١١	%١٠٠

(٢) العمر

توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (٨) توزيع أفراد العينة تبعاً للفئة العمرية التي يقعون فيها، وقد تراوحت أعمارهم ما بين ٢٥ سنة و ٤٢ سنة . ونلاحظ أن أعلا نسبة كانت للفئة العمرية ٢٧ ، حيث بلغت ٦ر١٩% ، يليها الفئة العمرية ٢٨ سنة ، حيث بلغت ١ر١٤ ، أما الفئة العمريـــة ٢٥ سنة فكانت أقل نسبة من أفراد العينة حيث بلغت ٦ر٠% .

جدول رقم (٨) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
٢٥	٢	٦ر
٢٦	٢٧	٧ر٨
٢٧	٥٨	٦ر١٨
٢٨	٤٤	١ر١٤
٢٩	٣٠	٦ر٩
٣٠	١٩	١ر٦
٣١	٢٥	٥ر٨
٣٢	٢٠	٤ر٦
٣٣	٩	٩ر٢
٣٤	١١	٥ر٣
٣٥	١٢	٩ر٣
٣٦	٢٢	١ر٧
٣٧	٦	٩ر١
٣٨	١٦	١ر٥
٣٩	٣	٠ر١
٤١	٤	٣ر١
٤٢	٣	٠ر١
المجموع	٣١١	١٠٠%

(٣) - المؤهل التعليمي :

يتضح من بيانات الجدول رقم (٩) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي ، حيث أن من يحمل مؤهل ثانوي هم أعلا نسبة ، حيث بلغت نسبتهم ٥ر٥٠% يليهم المؤهل المتوسط بنسبة بلغت ، ٣ر٢٧% ثم من يحملون مؤهل معهد تدريب مهني ، حيث بلغت نسبتهم ٥ر١٣% ، أما من يحملون المؤهل الجامعي فهم أقل نسبة ، حيث بلغت نسبتهم ٧ر٨% وأصبحوا بذلك أقل أفراد العينة .

جدول رقم (٩) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	٨٥	٣ر٢٧
ثانوي	١٥٧	٥ر٥٠
معهد تدريب مهني	٤٢	٥ر١٣
جامعي	٢٧	٧ر٨
المجموع	٣١١	١٠٠%

(٤) الخبرة

توضح البيانات المدونة في الجدول رقم (١٠) توزيع أفراد العينة تبعاً للسنوات الخبرة ، حيث نجد أن الذين خدموا ١١ سنة فأكثر هم الأقل حيث بلغت نسبتهم ٧ر٢٥% بينما الذين تتــراوح خــدمتهم بين ٣ سنوات إلى ٥ سنوات قد بلغت نسبتهم ٥ر٣١% ، وأخيراً الذين تتــراوح خــدمتهم بــين ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات كانوا اكثر نسبة ، حيث بلغت نسبتهم ٨ر٤٢% .

جدول رقم (١٠) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
من (٣ -٥) سنوات	٩٨	٥ر٣١
من (٦ -١٠) سنوات	١٣٣	٨ر٤٢
من (١١ سنة فأكثر)	٨٠	٧ر٢٥
المجموع	٣١١	١٠٠%

(٥) المرتبة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (١١) توزيع أفراد العينة حسب المرتبـــة ، حيـــث أن أعلا مرتبة هي (٣) حيث بلغت نسبتها ٧ر٢٦% ، أما المرتبة (٢) و (٤) فكانت متساويتين حيـــث بلغت نسبتها ٨ر٢٣% أما المرتبة (٦) و (٧) و(٨) فكانت أقل المراتب حيث أن أقلها المرتبـــة (٨) حيث بلغت نسبتها ٠ر١% يليها المرتبة (٧) حيث بلغت ٣ر٢% ثم المرتبـــة (٦) بلغـــت ٠ر٣% ، ويتبين أنه كلما كانت المرتبة مرتفعة كلما قلت نسبتها .

جدول رقم (١١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المرتبة

المرتبة	التكرار	النسبة المئوية %
٢	٧٣	٨ر٢٣
٣	٨٣	٧ر٢٦
٤	٧٥	٨ر٢٣
٥	٦٠	٤ر١٩
٦	١٥	٠ر٣
٧	٣	٣ر٢
٨	٢	٠ر١
المجموع	٣١١	%١٠٠

(٦) الوظيفة

توضح البيانات الموجودة في الجدول رقم (١٢) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة ، حيث أن أقـــل نسبه هي للمراقب حيث بلغت نسبة ٣ر٠% وهي قليلة جداً ، وأما أعلا نسبة كانت للفنيين ، حيـــث بلغت نسبتهم ٦ر٤٣% ، بينما العمال كانت نسبتهم ٨ر٣٧% أما الإداريين بلغت نســـبتهم ٣ر١٨% وبتالي فإن الفنيين يشكلون الأغلبية في المصانع .

جدول رقم (١٢) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

مسمى الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
فني	١٣٦	٦ر٤٣
إداري	٥٧	٣ر١٨
مراقب (مشرف)	١	٣ر٠
عامل	١١٧	٨ر٣٧
المجموع	٣١١	١٠٠%

المعالجة الإحصائية :

قد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل بيانات الدراسة وهـــي كمـــا يأتي :

ـــ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينه الدراسة .

ـــ المتوسطات الحسابية .

ـــ معاملات الارتباط لتحديد صدق الاتساق الداخلي .

ـــ معامل (الفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة .

ـــ التجزئة النصفية أيضا لحساب معاملات الثبات .

ـــ تحليل التباين الأحادي واستخراج قيمة ف ودرجات الحرية .

ـــ اختبار شيفية .

ـــ تحليل التباين الثنائي واستخراج قيمة ف ودرجات الحرية .

ـــ معامل ارتباط بيرسون ٠

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية الخاصة ومستوى النمو المهني للعاملين فيها ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بالتحقق من صحة الفروض التالية :

١ - تُمارَس أنماط القيادة الثلاثة (الأتوقراطي ، الديموقراطي ، الترسلي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

٢ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين دراجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٣ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين دراجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٤ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين دراجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٥ - يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعة الخاصة وفيما يأتي نتائج الدراسة وتفسيرها .

أولاً : التحقق من صحة الفرض الأول القائل " تُمارَس أنماط القيادة الثلاثة (الأتوقراطي ، الديموقراطي ، الترسلي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

اتضح من الجدول رقم (١٣) والشكل رقم (٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة قد أوضحت وجود جميع الأنماط القيادية في هذه المصانع ، وأن النمط الديموقراطي هو

الأكثر شيوعاً في جميع المصانع ثم النمط الأتوقراطي وأقل الأنماط هو النمط الترسلي وقـد تـم مقارنة المتوسط الحسابي لكل نمط في جميع المصانع مع نقطة الحياد في المقياس الفرعـي التـي تساوي : عدد بنود المقياس الفرعي × وزن البديل الثالث للإجابـة (أي ١٢ × ٣ = ٣٦) وقـد جاءت النتائج كما يأتي : ١ - النمط الديموقراطي حيث كـان المتوسـط الحسـابي والانحـراف المعياري والوسيط كما يأتي :

المصـنع الأول : المتوسـطة الحسـابي (٦٤، ٥٤) ، والانحـراف المعيـاري (٣١، ٢) ، والوسيط (٥٥) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصـنع الثـاني : المتوسـط الحسـابي(٠١، ٥٣) ، والانحـراف المعيـاري (١٦، ٤) ، والوسيط (٥٤) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصنع الثالث : المتوسط الحسابي (٦١، ٥٣)، والانحراف المعيـاري (٤٥، ٣) ، والوسـيط (٥٤) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصـنع الرابـع : المتوسـط الحسـابي (٨٩، ٥٣) ، والانحـراف المعيـاري (٠٨، ٣) ، والوسيط (٥٤) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

٢ - النمط الأتوقراطي تبين أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط كما يأتي :

المصـنع الأول : المتوسـط الحسـابي (٠٧، ٣٢) ، والانحـراف المعيـاري (٧٥، ٣) ، والوسيط (٣١) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصـنع الثـاني : المتوسـط الحسـابي (٢٩، ٢٧) ، والانحـراف المعيـاري (٦٥، ٤) ، والوسيط (٢٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصنع الثالث : المتوسط الحسابي (٢١، ٢٨) ، والانحراف المعياري (٤١، ٤) ، والوسيط (٢٩) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصنع الرابع : المتوسط الحسابي (٣٢، ٣٠) ، والانحراف المعياري (٤١، ٤) ، والوسيط (٣١) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

٣ - النمط الترسلي اتضح أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط كما يأتي :

المصنع الأول : المتوسط الحسابي (٠٩، ١٩) ، والانحراف المعياري (١٤، ٢) ، والوسيط (١٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصنع الثاني : المتوسط الحسابي (١١، ١٨) ، والانحراف المعياري (٥٧، ١) ، والوسيط (١٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصنع الثالث : المتوسط الحسابي (٩١، ١٧) ، والانحراف المعياري (٠٨، ١) ، والوسيط (١٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي .

المصنع الرابع : المتوسط الحسابي (٢٨، ١٨) ، والانحراف المعياري (٤٠، ١) ، والوسيط (١٨) ، يتبين أن المتوسط الحسابي أقل من نقطة الحياد في المقياس الفرعي ، مما يوشير إلى أن النمط الديموقراطي هو النمط المسيطر .

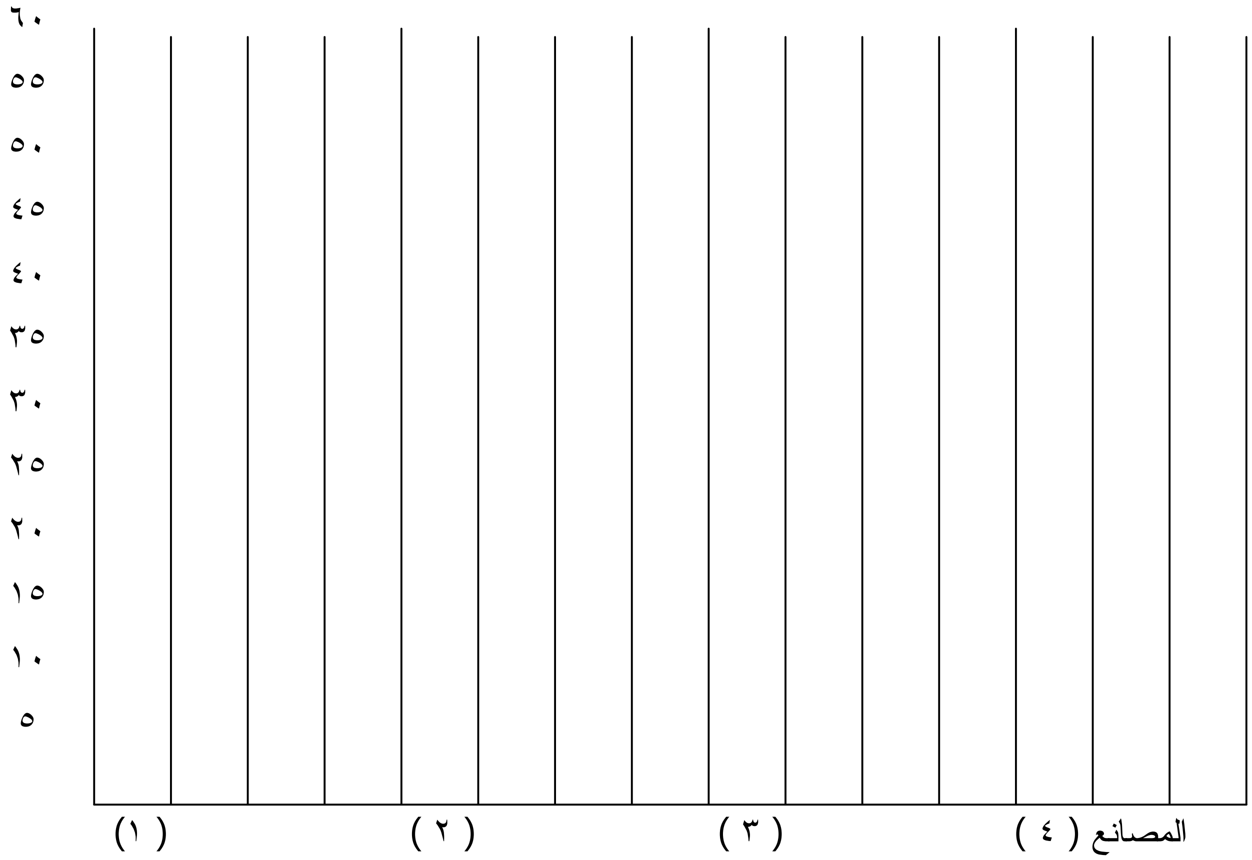
جدول رقم (١٣) يوضح وجود أنماط القيادة في المصانع (ن = ٣١١)

الأنماط	النمط الأتوقراطي			النمط الديموقراطي			النمط الترسلي		
المصنع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط
الأول	٠٧، ٣٢	٧٥، ٣	٣١	٦٤، ٥٤	٣١، ٢	٥٥	٠٩، ١٩	١٤، ٢	١٨
الثاني	٢٩، ٢٧	٦٥، ٤	٢٨	٠١، ٥٣	١٦، ٤	٥٤	١١، ١٨	٥٧، ١	١٨
الثالث	٢١، ٢٨	٤١، ٤	٢٩	٦١، ٥٣	٤٥، ٣	٥٤	٩١، ١٧	٠٨، ١	١٨
الرابع	٣٢، ٣٠	٤١، ٤	٣١	٨٩، ٥٣	٠٨، ٣	٥٤	٢٨، ١٨	٤٠، ١	١٨

الشكل رقم (٥) متوسط الأنماط القيادية الثلاثة لعينة المصانع .

المتوسط الحسابي

للأنماط القيادة



يلاحظ من الشكل رقم (٥) سيادة النمط الديموقراطي في جميع المصانع الأربعة يليه النمط الأتوقراطي ثم النمط الترسلي ، وقد يكون ارتفاع النمط الديموقراطي راجع لعدة أسباب منها :

١ - إن هذا النمط من أكثر الأنماط التي تتيح إبدى الرأي العاملين والتعرف على احتياجاتهم .

٢ - أن هذا النمط يكون فيه مشاركة العاملين مع مدير المصنع في اتخاذ القرارات والتنظيم والتعاون والتخطيط .

٣ - من خصائص هذا النمط من التعرف على مشكلات العاملين وميولهم واتجاهاتهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

وتتفق نتائج هذه الدراسة السابقة مع كثير من الدراسات السابقة مثل :

دراسة باقازي (١٤٠٤هـ) ، ودراسة العرادي (١٤٠٦هـ) ، ودراسة الصياد وإبراهيم (١٤٠٦هـ) ، ودراسة باقازي (١٤٠٧هـ) ، ودراسة حكيم (١٤٠٩هـ) ، ودراسة البابطين (١٤١٠هـ) ، ودراسة الخثيلة (١٩٩١م)، ودراسة العمري (١٩٩٢م) ، ودراسة الناجي (١٤١٤هـ) ، ودراسة الطوق (١٤١٥هـ) .

ثانياً :التحقق من صحة الفرض الثاني القائل " توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة " ، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) أن العلاقة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات النمو المهني والنمط الديموقراطي (٢٧٦، ٠) وهي دالة عند مستوى (٠١، ٠) .

جدول رقم (١٤)

معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين النمو المهني والنمط الديموقراطي (ن=٣١١)

نمط القيادة	النمو المهني	مستوى الدلالة
الديموقراطي	٢٧٦، **	دال عند مستوى ٠١، .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٤) ارتفاع معامل الارتباط بين درجات النمـو المهنـي والـنمط الديموقراطي وهو دال عند مستوى (٠،٠١) ، ويعزى الباحث السبب في ارتفاع هذا المعامل إلـى ما يأتي :

١ - إن هذا النمط هو النمط المحبب والمرغوب فيه لدى العاملين في المصانع الخاصة .

٢ - يساعد هذا النمط على إيجاد علاقات جيدة وسليمة بين المدير والعاملين في المصنع وبالتـالي يحقق مستويات جيدة ومرتفعة من النمو المهني .

بالإضافة إلى ما تم ذكره من أسباب في : (٩٦ - ٩٧).

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع الكثير من الدراسات السابقة مثل :

دراسة باقازي (١٤٠٤هـ) ، ودراسة البابطين (١٤١٠هـ) ، ودراسة الصـائغ (١٤١٤هـ) ، ودراسة الخنيني (١٤٢٠هـ)، ودراسة القحطاني (١٤٢٢هـ) .

ثالثاً : التحقق من صحة الفرض الثالث القائل " توجد علاقة ارتباطية موجبة دالـة احصـائياً بـين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة " ، استخدم الباحث معامل ارتباط (بيرسون) .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) إن العلاقة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي هي علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجـات النمـو المهنـي والنمط الأتوقراطي (٠،١٩٢) وهي دالة عند مستوى (٠،٠١) .

جدول رقم (١٥)

معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين النمو المهني والنمط الأتوقراطي (ن= ٣١١)

نمط القيادة	النمو المهني	مستوى الدلالة
الأتوقراطي	١٩٢، ٠ **	دال عند مستوى ٠١، ٠

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥) إن معامل الارتباط بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي دال عند مستوى ٠١، ٠

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع الكثير من الدراسات السابقة مثل :

دراسة باقازي (١٤٠٤هـ) حيث إشارة إلى ان النمط الديموقراطي والأتوقراطي هما الأكثر شيوعاً في المدارس المتوسطة بمكة المكرمة ، وكذلك النتيجة السابقة تتفق مع دراسة الصغير (١٤٠٤هـ) حيث اوضحت وجود نمطين إداريين لمديرات المدارس المتوسطة للبنات في مدينة الرياض ، ودراسة الدحام (١٤١٣هـ) ، ودراسة القحطاني (١٤٢٢هـ) .

رابعاً : التحقق من صحة الفرض الرابع القائل " توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة " ، استخدم معامل ارتباط " بيرسون " .

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن العلاقة بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي هي علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات النمو المهني والنمط الترسلي (١٣٨، ٠) ، وهي دالة عند مستوى (٠٥، ٠) .

جدول رقم (١٦)

معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين النمو المهني والنمط الترسلي (ن= ٣١١)

نمط القيادة	النمو المهني	مستوى الدلالة
الترسلي	٠،١٤٧ *	دال عند مستوى ٠،٠٥

يتضح من خلال الجدول رقم (١٦) أن معامل الارتباط بين درجات النمو المهنـــي ونمــط القيـــادة الترسلي دال عند مستوى ٠،٠٥ وأن هذا المعامل أقل من معاملات الارتباط للنمطــين الســـابقين (الديموقراطي ، والأتوقراطي) .

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع بعض الدراسات مثل :

دراسة باقازي (١٤٠٤هــ) ، ودراسة الدحام (١٤١٣هــ) ، ودراسة الصائغ (١٤١٤هــ) .

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل :

دراسة الصغير (١٤٠٤هــ) ، ودراسة الفايدي (١٩٨٧م) .

خامساً : التحقق من صحة الفرض الخامس القائل " يوجد أثر لتفاعــل متغيـــري الخبـــرة ونـــوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدي العاملين الســـعوديين فـــي المؤسســـات الصـــناعية الخاصة " ، نستخدم ما يأتي :

أولاً : تحليل التباين الأحادي .

أ - تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف المؤهل التعليمي .

يتبين من الجدول رقم (١٧) وجود فروق في النمو المهني بين فراد العينة بـــاختلاف مـــؤهلاتهم التعليمية ، حيث أن النسبة الفائية (٣٥ر٥٣) هي ذات دلاله إحصائية عـــن مســـتوى (٠٠١ ر ٠) وذلك يعني وجود فروق بين المجموعات في النمو المهني للعاملين .

جدول رقم (١٧) اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف المؤهل التعليمي .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣	٧٢٧٧٥٠	٣ر٢٤٢٥٠	٥٣ر٣٤٩٣	٠٠١ ر ٠
داخل المجموعات	٣٠٧	١٣٩٥٤٨	٦ر٤٥٤		

وللكشف عن مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفية ، وقد تبين أن هناك فروقا بين كل ممـــا يأتي :

١ - بين المؤهل المتوسط والمؤهل الثانوي لصالح المؤهل الثانوي .

٢ - بين المؤهل المتوسط والمؤهل الجامعي لصالح المؤهل الجامعي .

٣ - بين المؤهل المتوسط والمعهد المهني لصالح المعهد المهني .

٤ - بين المؤهل الثانوي والمؤهل الجامعي لصالح المؤهل الجامعي .

ب - تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف سنوات الخبرة .

يوضح الجدول رقم (١٨) وجود فروق في النمو المهني بين أفراد العينة باختلاف عـدد سـنوات الخبرة ، حيث أن النسبة الفائية (١٧ر١١٤) ذات دلالة إحصائيا عند مستوى (٠٠١ ر ٠) وذلـك يعني وجود فروق بين المجموعات في النمو المهني للعاملين .

جدول رقم (١٨) اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق في النمو المهني باختلاف سنوات الخبرة .

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٩٠٣٨٣	٩ر٤٥١٩١	١٦٩٩ر١١٤	٠٠١ ر ٠
داخل المجموعات	٣٠٨	١٢١٩١٥	٨ر٣٩٥		

وللكشف عن مصدر هذه الفروق تم استخراج اختبار شيفية ، حيث تبين أن هناك فروق بـين كـل من :

١ - بين سنوات (٣ -٥) و (٦-١٠) لصالح سنوات الخبرة من (٦ -١٠) .

٢ - بين سنوات (٣-٥) و (١١ سنة فأكثر) لصالح سنوات الخبرة من (١١سنة فأكثر) .

٣ - بين سنوات (٦- ١٠) و (١١ سنة فأكثر) لصالح سنوات الخبرة من (١١ سنة فأكثر) .

أما متوسط درجات النمو المهني لكل من المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة فهـي كمـا يأتي :

١ - متوسط درجات النمو المهني لكل مؤهل تعليمي

يتبين من الجدول رقم (١٩) المقارنة بين المتوسطات الحسابية للمؤهلات التعليميـــة (متوســـط ٠ ثانوي - معهد تدريب مهني - جامعي) وعلاقتها بالنمو المهني ، أن أعلا درجة للمتوسط الحسابي كانت للمؤهل الجامعي ، حيث بلغت ٣٧ر١٦٠ ثم معهد التدريب للمهني ، حيـــث كـــان المتوســـط ٤٠ر١٤٩ وأقل المتوسطات هو المؤهل المتوسط حيث كان ٩٩ر١١١ .

جدول رقم (١٩)

المؤهل التعليمي	المتوسط
المؤهل المتوسط	٩٩ر١١١
المؤهل الثانوي	٣١ر١٣٨
معهد التدريب المهني	٤٠ر١٤٩
المؤهل الجامعي	٣٧ر١٦٠

٢ - متوسط درجات النمو المهني لكل من سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (٢٠) المقارنة بين المتوسطات الحسابية للسنوات الخبـــرة (٣-٥) و(٦-١٠) و(١١ سنة فأكثر) وعلاقتها بالنمو المهني ، أن أعلا درجة للمتوسط كانت للســنوات الخبــرة (١١ سنة فأكثر ، حيث بلغ المتوسط ١٩ر١٥٦ ثم سنوات الخبرة (٦-١٠) ، حيث بلـــغ المتوســـط ٣٠ر١٣٨ ، وأقلها لسنوات الخبرة (٣-٥) حيث كان المتوسط ٧٢ر١١١ .

جدول رقم (٢٠)

سنوات الخبرة	المتوسط
من (٣-٥) سنوات	٧٢ر١١١
من (٦ - ١٠) سنوات	٣٠ر١٣٨
من (١١ - سنة فأكثر)	١٩ر١٥٦

٣ - المقارنة بين متوسطات المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (٢١) المقارنة بين للمتوسطات الحسابية للمؤهلات التعليميـــة (متوســط - ثانوي - معهد مهني - جامعي) ، وسنوات الخبرة (٣-٥) ، (٦-١٠) ، (١١ سنة فأكثر) ، أن أعلا متوسط كان بين معهد التدريب المهنـــي وســـنوات الخبـــرة (٣-٥) حيـــث بلـــغ المتوســط ١٣٤،٠٠ %، بينما كان المتوسط بين المؤهل الجامعي وسنوات الخبرة (٦-١٠) و(١١سنة فأكثر) من المتوسطات المرتفعة حيث بلغ المتوسط على التـــوالي (١٥٩،٢٩) و(١٦٤،١٧) ، أمـــا أقــل المتوسطات فكان للمؤهل المتوسط وسنوات الخبرة (٣-٥) و (٦ - ١٠) و (١١سنة فـــأكثر) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (١٠٥،٩٢) و(١١٨،١٥) و (١٤٥،٥٦) .

الجدول رقم (٢١)

سنوات الخبرة / المؤهل التعليمى	(٣-٥)	(٦-١٠)	(١١سنة فأكثر)
المتوسط	١٠٥،٩٢	١١٨،١٥	١٤٥،٥٦
الثانوي	١٢٠،٠٧	١٣٢،٤٥	١٥٦،٨١
معهد تدريب مهني	١٣٤،٨٠	١٤٨،٤٨	١٥٧،٤٢
جامعي	،٠٠	١٥٩،٢٩	١٦٤،١٧

ثانياً: تحليل التباين الثنائي

استخدم تحليل التباين الثنائي للدلالة الفروق في النمو المهني وتفاعل المؤهل التعليمي مع سنوات الخبرة .

ويتضح من الجدول رقم (٢٢) نتائج اختبار التباين الثنائي للدلالة الفروق في النمو المهني وتفاعل المؤهل التعليمي مع سنوات الخبرة أنه لا يوجد أثر لتفاعل سنوات الخبرة مع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني ، حيث بلغت النسبة الفائية (١، ٩٣٣) ومستوى دلالة ٠٨٩ر وهي غير دالة إحصائيا.

جدول رقم (٢٢)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل	٢٤٩٣٥	٣	٨٣١١،٧	٢٦،٥٤٠	٠٠١ ر
الخبرة	٤٢٥٦٨	٢	٢١٢٨٤،٠	٦٧،٩٦١	٠٠١ ر
التفاعل	٣٠٢٦	٥	٦٠٥ ، ٤	١،٩٣٣	٠٨٩ ر

وهذه النتائج لا تدعم الفرضية التي تقول " يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة " .

ونتيجة هذه الدراسة لا تتفق مع الدراسات السابقة مثل دراسة النعيم (١٩٨٤م) ، ودراسة البابطين (١٤١١هـ) ، ودراسة النمر(١٩٩٣م) .

حيث أكدت الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين الخبرة والمؤهل والرضا الوظيفي وبتالي مستوى النمو المهني .

ويعزى الباحث السبب في عدم وجود اثر لتفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني إلى ارتفاع وعي العاملين في جميع المصانع الخاصة بأهمية نموهم المهني من خلال ما يعقد من الدورات والندوات وكذلك من خلال ورش العمل المختلفة والنشرات التي توزع من حين إلى آخر ، حيث يتم من خلال ما سبق إيضاح أهمية رفع مستوى النمو المهني والرقي به دون أن يكون للتفاعل الخبرة ونوع المؤهل أثر على مستوى النمو المهني .

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة والتوصيات

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي على النحو التالي : -

الفصل الأول : مدخل الدراسة

وقد شمل على مقدمة الدراسة ، مشكلة الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، فروض الدراسة ، حدود الدراسة ، مصطلحات الدراسة ، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة فيما يأتي :

١ - الكشف عما إذا كانت هناك فروق في النمو المهني للعاملين السعوديين بالمؤسسات الصناعية الخاصة ترجع إلى اختلاف نمط القيادة (الأسلوب المستبد الأتوقراطي ، الأسلوب المشارك الديمقراطي ، الأسلوب الحر الترسلي) .

٢ - التعرف على أثر تفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة .

وقد هدفت الدراسة إلى فهم الدور النابع من اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها ، وكذلك الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية الخاصة والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم .

وتمكن أهمية الدراسة في إلقاء المزيد من الضوء على علاقة أنماط القيادة بالنمو المهني للعاملين في مجال الصناعة وتفهم المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال .

وبناء على ما سبق تم صياغة فروض الدراسة إلى خمسة فروض هي :

١ - تُمارَس أنماط القيادة الثلاثة (الأتوقراطي ، والديموقراطي ، والترسلي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض .

٢ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديموقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٣ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٤ - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الترسلي في المؤسسات الصناعية الخاصة .

٥ - يوجد أثر لتفاعل متغيري الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني لدى العاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الخاصة .

حدود الدراسة :

فقد اقتصرت الدراسة على العاملين السعوديين في المصانع الخاصة بمدينة الرياض والذين لا تقل خدمتهم عن (٣) سنوات في هذه المصانع ، وقد تحدد ذلك في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢٤هـ .

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الإطار النظري وفيه محورين :

المحور الأول : محور الأنماط القيادية من مفهوم القيادة وأهمية القيادة وتصنيف الأنماط القيادية وأنواعها وهي ثلاثة أنماط (النمط المستبد الأتوقراطي ، النمط المشارك الديمقراطي ، النمط الحر الترسلي)، وتم استعراض نظريات القيادة .

المحور الثاني: محور النمو المهني وتم الحديث عن مقدمة عن النمو المهني ومفهومة ومعناه اللغوي ثم تم استعرض النظريات التي تحدثت عن النمو المهني

وقد تناول هذا الفصل أيضا الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وشملت الدراسات العربية والأجنبية ومدى الاستفادة منها في تحليل وتفسير النتائج .

الفصل الثالث : إجراءات الدراسة .

وفيه تناول الباحث إجراءات الدراسة ، حيث كان منهج الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي وهو لبحث علاقات متغيري الدراسة ، وصف وتحليل وتفسير الجوانب النظرية المرتبطة بأنماط القيادة ، وجوانب ومصادر ومستويات النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية الخاصة ، هذا بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في جوانب مستوى النمو المهني للعاملين في ضوء أنماط القيادة الموجودة في المؤسسات الصناعية الخاصة محل الدراسة .

مجتمع الدراسة :

شمل جميع العاملين في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض والبالغ عددها (١٢٠٣) مصنع وعماله قدرها (١١١،٩٧٥) عاملاً طبقاً لبيانات وزارة الصناعة والتجارة والغرفة التجارية (دليل المصانع) .

عينة الدراسة :

وقد تكون في العينة من (٣١١) فرداً من الإداريين الفنيين السعوديين العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة بمدينة الرياض .

أدوات الدراسة :

شملت استبانة الدراسة ثلاث أجزاء :

١ - مقياس النمو المهني من إعداد الفايدي ١٩٨٧ م، وهو مقتن على البيئة السعودية ويتكون من (٣٦) عبارة تم أجرى بعض التعديلات الطفيفة عليه ليكون مناسب للاستخدام في المجال المهني بدلاً من المجال التعليمي .

٢ - مقياس النمو القيادي من إعداد باقازي ١٩٨٤ م، وهو مقتن على البيئة السعودية ويتكون من (٣٦) عبارة تغطي ثلاثة أنماط هي : النمط التوقراطي (المستبد) والنمط الديمقراطي (المشارك) والنمط الحر (الترسلي) ، وتم أجرى بعض التعديلات عليه ليكون مناسب في المجال المهني بـــدلاً المجال التعليمي .

٣ - طلب بيانات أولية : اشتمل على بيانات عن مجيب الاستبانة مــن حيــث العمــر ، المؤهــل التعليمي ، سنوات الخبرة ، المرتبة والدرجة ، مسمى الوظيفية.

وقد تم في هذا الفصل التأكد من صدق وثبات الأداة ، وتم أجرى المعالجات الإحصــائية لتحليــل النتائج .

الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتفسيرها .

وفي هذا الفصل تم الإجابة على فروض الدراسة ، وإيضاح مدى اتفاقها واختلافها مع الدراســات السابقة ، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

١ - وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة (الديموقراطي ، والأتوقراطي ، والترســلي) وأن الــنمط الديموقراطي هو الأكثر شيوعاً في جميع المصانع .

وقد عزى الباحث السبب في ذلك أن هذا النمط هو النمط المحبب والمرغوب فيه لدى العاملين في هذه المصانع ، حيث قد يكون فيه مشاركة العاملين مع المدير في اتخاذ القرارات والتنظيم والتعاون والتخطيط وإبداء الرأي والتعرف على احتياجات العاملين ومشاكلاتهم وميولهم واتجاهاتهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وإيجاد علاقات جيدة وسليمة بين المدير والعاملين في المصنع وبتــالي يحقق مستويات جيدة ومرتفعة من النمو المهني .

٢ - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة وإن أعلى النسب بــين الأنماط هو النمط الــديموقراطي يليــه الــنمط الأتــوقراطي ، حيــث مســتوى دلالتهمــا عنــد

المستوى (٠،٠١) بينما النمط الترسلي دال عند المستوى (٠٥،) وهذا اتفق مع ما سبق من نتائج .

٣ - لا يوجد أثر لتفاعل الخبرة ونوع المؤهل التعليمي على مستوى النمو المهني . وقد عزى الباحث السبب إلى ارتفاع وعي العاملين في جميع المصانع الخاصة بأهمية نموهم المهني من خلال النشرات التي توزع من حين إلى آخر وكذلك عقد بعض الدورات والندوات للعاملين وورش العمل وإيضاح أهميته رفع مستوى نموهم من خلالها دون أن يكون هناك أثر للتفاعل الخبرة ونوع المؤهل على مستوى النمو المهني لديهم .

وبذلك يتضح أهمية هذه الدراسة من حيث كونها من أولى الدراسات التي تم تطبيقها في المصانع الخاصة في مدينة الرياض ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها ومدى اتفاقها واختلافها مع ما سبق من نتائج ودراسات سابقة .

التوصيات :

١ - وضع برامج تدريبية للعاملين في المصانع الخاصة من أجل رفع مستوى النمو المهني لديهم

٢ - توفير المناخ الملائم للعاملين مع الاهتمام باحتياجاتهم ومراعاة مشكلاتهم بما يحقق الأهــداف المنشودة وارقي المهني لهم .

٣ - يوصي الباحث بتقوية العلاقات بين المدير و العاملين في المصنع حتى يتم تحقيق المزيد مــن الرضا عن العمل وبتالي رفع وزيادة الإنتاج .

٤ - ضرورة الاختيار الجيد للمدير المصنع وان يمارس النمط المشارك (الديمقراطي) لما له من أثر جيد على أداء العاملين في المصنع .

٥ - نشر الوعي بأهمية النمط الديمقراطي من قبل وزارة التجــارة والصــناعة فــي المصــانع الخاصة بما يحقق أهداف وسياسات هذه المصانع .

٦ - يوصي الباحث بضرورة أجراء دراسات أخرى على مصانع خاصة وحكومية وعمل مقارنــة بينهما .

٧ - أجراء دراسة مماثلة على المصانع الخاصة وإدخال متغيرات أخرى في الدراسة مثل السن ، الطقس ، المرتبة أو الدرجة ومعرفة أثرها على النمو المهني .

المـراجــع :

أولاً : القرآن الكريم :

ثانياً : الحديث الشريف :

ثالثاً : المراجع العربية :

١ - ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين مكرم (د . ن) ، لسان العرب ، دار الصادر بيــروت ، المجلد الخامس عشر:٣٤١ .

٢ - أبو الخير، كمال حمدي (١٩٧٦م) . الإدارة بين النظرية والتطبيق ، القاهرة : مكتبة عــين شمس : ٣٦٧ .

٣ - أبو عطية ، سهام (١٩٨٨م) . مبادئ الإرشاد النفسي ، ط ١ ، الكويت : دار القلم .

٤ - الأنصاري ، سامية لطفي (١٩٨٩م) . " الرضا المهني وبعض متغيرات الشخصية لدى معلمات المرحلة الثانوية السعوديات " ، مجلة بحوث نفسية وتربوية ، الإسكندرية .

٥ - البابطين ، عبد الرحمن (١٤١٠هـ) . المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الــوظيفي لــدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشــورة ، الريــاض ، جامعة الملك سعود .

٦ - باغي ، محمد (١٩٨٧ م) . مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق ، الرياض .

٧ - باقازي ، محمد سالم (١٤٠٤هـ) . الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على المعلم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

٨ - بدر ، حامد أحمد (١٩٨٢م) . السلوك التنظيمي ، الكويت : دار القلم .

٩ - برعي ، محمد جمال (١٩٧٣م) . التدريب والتنمية ، عالم الكتب القاهرة: ٢٦ .

١٠ - بستان ، أحمد عبد الباقي ، وطه ، حسن جميل (١٤٠٣هـ) . مدخل إلى الإدارة التربوية ، الكويت : دار القلم : ٥٩ .

١١ - البطاح ، أحمد (١٩٧٩ م) . تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

١٢ - البقرى ، أحمد ماهر (١٩٨٤م) . القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .

١٣ - الجبر ، عبد الله عبد اللطيف (١٤١٤هـ) . " القيادة التعليمية تصور يسبق التطبيق" حولية كلية التربية ، جامعة قطر ، العدد العاشر .

١٤ - جرادات ، عزت (١٩٨٥م) . القيادة في الإدارة التربوية ، مجلة التربية ، العدد السبعون ، قطر .

١٥ - حسن ، محمد يوسف (١٩٨٦م) . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات ، دراسة ميدانية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، المجلدان الحادي عشر والثاني عشر ، القاهرة : دار الفكر العربي .

١٦ - حماد ، سامي زين العابدين (١٤٠٤هـ) . أصول علم الإدارة ، دار العلم للطباعة والنشر ، جدة : ١٧٣ .

١٧ - حمزة ، مختار (١٩٨٢م) . أسس علم النفس الاجتماعي ،جدة : دار البيان.

١٨ - حكيم ، منتظر (١٤٠٩هـ) . الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الثاني : ٩٧-١٢٨ .

١٩ - الحوراني ، غالب صالح (١٩٨٤م) . تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في مدينة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية عمان .

٢٠ - الخثيلة ، هند (١٩٩١م) . أنماط القيادة في التعليم الجامعي كما يدركها عضو هيئة التدريس مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد السابع والعشرون : ٩٥ - ٦٣ .

٢١ - الخطيب ، رداح والخطيب أحمد (١٤٠٧هـ) . الإدارة والأشراف التربوي اتجاهات حديثة ، مطابع الفروق التجارية ، الرياض : ٧٥ .

٢٢- الخضيري ، سليمان الشيخ ، محمد أحمد سلامة (١٩٨٢م) .الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر ، الكويت ، مجلة الخليج والجزيرة العربية ، العدد الثلاثون ، السنة الثامنة .

٢٣ - خلف ، سامح (١٩٨٢م) . تأثير ممارسات مدير المدرسة الثانوية ومؤهلة وخبرته على علاقات المعلمين الشخصية واتجاهاتهم نحو الطلاب في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

٢٤ - الخنيني ، أسامة عبد الله (١٤٢٠هـ) . العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مدير والمدارس المتوسطة وحجم الرسوب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كلية تربية ، جامعة الملك سعود .

٢٥ - الدحام ، محمد عبد الكريم (١٩٩٢م) . علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بعملية اتخاذ القرارات من جهة نظر مديري تلك المدارس ومعليمها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، التربية ، جامعة الملك سعود .

٢٦ - درويش ، عبد الكريم وتكلا ، ليلى (١٩٨٥م). أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة .

٢٧ - درويش ، إبراهيم (١٩٧٣م) . التحليل الإداري ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

٢٨ - دمعة ، مجيد (١٤٠٤هـ) . بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية ، ندوة الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض .

٢٩ - الدويك ، تيسير ، وآخرون (١٩٧٣م) . أسس الإدارة التروية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار الفكر للتوزيع والنشر ، عمان: ٣٨.

٣٠ - الرفاعي ، محمد المختار السيد (١٩٩٣م) . فعالية القيادة التربوية لمديري المعاهد الثانوية الصناعية بالمملكة العربية السعودية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

٣١ - ريجيو، ي ، رونالد (١٩٩٩م) . ترجمة فارس ، حلمي : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، الجامعة الأردنية ، عمان .

٣٢ - زايد ، نبيل محمد (١٩٩٠م) . النمو الشخصي والمهني للمعلم ، ط ١ ، دار المعارف ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

٣٣ - زهران ، حامد عبد السلام (١٩٩٨م) . التوجية والإرشاد النفسي ، عالم الكتب، الطبعة الثالثة، القاهرة .

٣٤ - زويلف ، مهدي حسن (١٩٨٣م) . تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيــق ، مكتبــة الرسالة الحديثة ، عمان: ١٥٣ .

٣٥ - السلمي ، علي (١٩٧٠م) . إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعــارف القــاهرة: ٢٦١ .

٣٦ - الشمري ، فوزية (١٤٠٩هـ) . تقييم القدرة القيادية وبعض العوامل المــؤثرة فيهــا لــدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة الدمام ، رسالة ماجســتير غيــر منشــورة ، الرياض جامعة الملك سعود .

٣٧ - شنودة ، أميل مهني (١٩٧٧م) . القيادة الإدارية لمديري المدارس الثانوية دراسة ميدانيــة ، مكتبة الأنجلوا المصرية ، القاهرة : ١٦ .

٣٨ - الشوا ، كريمة حلمي (١٤٠١هـ) . اتجاهات المشرفين التربويين والمعلمين نحــو الإدارة المدرسة في المدارس الإدارية التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن ، رســالة ماجســتير غيــر منشورة عمان ، كلية التربية الجامعة الأردنية .

٣٩ - الشيباني ، عمر (١٩٩١م) . من أسس التوجيه المهني ، ط١ ، الجمهورية العربية الليبية : منشورة الجامعة المفتوحة .

٤٠ - الصائغ ، محمد ، محمد عطا حسين (١٤١٤هـ) . أنماط القيادة التربية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة جامعة الملك سعود ، المجلد السادس ، العدد الثاني: ٢٨ - ٤٩ .

٤١ - صالح ، هاني عبد الرحمن (١٩٧٩م) . الإدارة التربية ، بحوث ودراسات ، دار الشعب ، عمان : ٢٧.

٤٢ - الصغير ، موضي عبد الرحمن (١٤٠٤هـ) . " أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة وأثرها في التحصيل الدراسي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض كلية ، جامعة الملك سعود .

٤٣ - الصياد ، عبد العاطى ، حسن محمد إبراهيم (١٤٠٦هـ). البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى في المدارس المتوسطة ، مجلة رسالة الخليج العربي ، الرياض ، السنة السادسة ، العدد السابع عشر: ٩٧ - ١٥٢ .

٤٤ - الطالب ، هشام (١٩٩٥م) . دليل التدريب القيادي ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، هيرنون - فيرجينيا الولايات المتحدة الأمريكية .

٤٥ - الطوالية ، محمد عبد الرحمن (١٩٨٢م) . أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وفي تصور المعلمين لفعالية الإدارة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

٤٦ - الطوق ، سناء (١٤١٥هـ) . العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية الحكومية والأهلية والرضا الوظيفي للمعلمات وعلاقته بالتحصيل الدراسي للطالبات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .

٤٧ - عبد العال ، جمال الدين (١٩٩٢م) . معايير اختيار القادة وآثرها في تقدم الإدارة ، الكويت مكتبة الفلاح : ٣٧٧ .

٤٨ - عبدة ، جمال (١٤٠٤هـ) . دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية، دار الفرقان ، عمان ط١ :٥٤ .

٤٩ - عبد الحميد ، إبراهيم شوقي (١٩٩٨م) . علم النفس وتكنولوجيا الصناعة ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .

٥٠ - العبودي ، محسن (١٩٨٤م) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

٥١ - عساف ، محمود (١٩٨٨م) . أصول الإدارة ، مكتبة لطفي، القاهرة : ٤٥٣.

٥٢ - عساف ، عبد المعطي محمد (١٤١٠هـ) . مبادئ الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، عالم الكتب ، الرياض: ٩٤.

٥٣ - العساف ، صالح حمد (١٤٠٩هـ) . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتب العبيكان للنشر ، الطبعة الأولى ، الرياض .

٥٤ - العرادي ، نوال حمدان (١٤٠٦هـ). الرضا الوظيفي لدي معلمات المرحلة المتوسطة وعلاقته بأنماط الإدارة التربوية السائدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للبنات الرئاسة العامة لتعليم البنات ، الرياض .

٥٥ - علاقي ، مدني (١٤٠١هـ) . الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية ، الطبعة الأولى ، تهامة ، جدة .

٥٦ - العمري ، خالد (١٩٩٢م). " مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية " ، مؤتة للبحوث والدراسات ، العدد الثاني : ١٣ - ٣٦ .

٥٧ - عيد ، إبراهيم (٢٠٠٠م) . علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الأولى ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة .

٥٨ - الغمري ، إبراهيم (١٩٧٦م) . العلاقات الإنسانية والقيـــادة ، دار الجامعـــات المصـــرية ، الإسكندرية .

٥٩ - الغنام ، محمد أحمد (١٩٦٢م). " العلاقات الإنسانية في العمليـــة الإداريـــة" ، صـــحيفة التربية ، السنة الرابعة عشرة ، العدد الرابع .

٦٠ - الفايدي ، تنضيب عواده (١٩٨٧م) . الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بـــالنمو المهني للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية بالمدينة المنورة جامعة الملـــك عبـــد العزيز .

٦١ - فرج ، طريف شوقي ، محمود ، عبد المنعم ، عبد الحميـــد ، إبـــراهيم (١٩٦٩م) . علـــم النفس ومشكلات الصناعة ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

٦٢ - فضل الله ، علي فضل الله (١٩٨٣م) . نظريات التنظيم الإداري : دراسة تحليلية نقدية ، الطبعة الثانية ، المطبعة العصرية ، دبي .

٦٣ - فهمي ، منصور (١٩٧٦م) . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الشعب :٩٦ .

٦٤ - فهمي ، أميل (١٩٧٧م) . القيادة الإدارية لمديري المدارس الثانويـــة - دراســـة ميدانيـــة، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .

٦٥ - القحطاني ، ظافر بداح (١٤٢٢هـ) . أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الدراسات الاجتماعية ، جامعة الملك سعود .

٦٦ - القحطاني ، سالم سعيد حسن (٢٠٠١م) . القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، ط ١ ، الرياض (مكتبة الملك فهد الوطنية) ، المملكة العربية السعودية .

٦٧ - قشطة ، عبد الحليم عباس (١٩٨١م) . الجماعات والقيادة ، جامعة الموصل مورثة دار الكتب للطباعة والنشر ، العراق .

٦٨ - قراقزة ، محمود عبد القادر (١٩٨٧م) . نحو إدارة تربوية واعية ، دار الفكر اللبناني ، بيروت : ٣٠ .

٦٩ - كشرود ، عمار الطيب (١٩٩٥م) . علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، مفاهيم ونماذج ، ونظريات ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغاري ، ج ٢ المجلد الثاني .

٧٠ - كنعان ، نواف (١٩٨٥م) . القيادة الإدارية ، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر الطبعة الثانية .

٧١ - ليكرت ، رنسيس (١٩٦٦م) . أنماط جديدة في الإدارة : ترجمة علي البرسلي ، القاهرة : مؤسسة سجل العرب.

٧٢ - ماضي ، جمال (١٩٩٧م) . القيادة المؤثرة ، المدائن للنشر والتوزيع ، جدة .

٧٣ - المحبوب ، عبد الرحمن إبراهيم (١٩٩٦م). أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية ، المجلة العربية للتربية ، المجلد السادس عشر العدد الأول ،: ١٠٣ .

٧٤ - محمود ، هناء عطية (١٩٥٩م) . التوجيه التربوي والمهني ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .

٧٥ - محجوب ، علي (١٩٦٥م) . المهارات القيادة : ندوة ضمن برنامج القادة الإداريين ، الدورة الأولى ، معهد الإدارة العامة ، مصر .

٧٦ - محسن ، زينب علي (١٤٠٤هـ) . العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية وبين الشعور بالأمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،جامعة الملك سعود ، الرياض .

٧٧ - مرسي ، محمد منير (١٩٨٩م) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة .

٧٨- مصطفى ، إبراهيم عبد الحميد ، والنابة ، نجاه عبد الله (١٩٨٦م) . الإدارة التربوية ، مفهومها ، نظرياتها ، ووسائلها ، دار القلم ، دبي : ٤٩ .

٧٩ - مطاوع ، إبراهيم عصمت ، وحسن ، أمينة أحمد (١٩٨٩م) . الأصول الإدارية للتربيـــة ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، جدة .

٨٠ - معوض ، خليل ميخائيـــل (٢٠٠٠م) . علـــم الـــنفس الاجتمـــاعي ، دار الفكـــر العربـــي الإسكندرية: ٢٩٤ - ٢٥٩ .

٨١ - المغربي ، كمال محمد (١٩٨٨م) . الإدارة مبادئ مفاهيم ووظائف ، مطابع لنا ، الريـــاض : ٤٢٦ .

٨٢ - مليكة ، لويس كامل (١٩٨٩م) . سيكولوجية الجماعة والقيادة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .

٨٣ - المنيع ، محمد عبد الله (١٩٨٩م) . أثر الأنماط الإدارية للمـــديرين علـــى أعمـــالهم فـــي المدارس ، دراسات تربوية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المجلـــد الأول العـــدد الأول والثاني ، الرياض .

٨٤ - المهوس ، محمد عبد الرحمن ، وخاشقجي ، هاني يوسف (١٤٠٧هـــــ) .مبـــادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية ، غفل الناشر ، الرياض ، : ١٠٢ .

٨٥ - المهنا ، سليمان(١٩٩٥م) . العلاقة بين التدريب والسلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية للبنين في مدنية الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

٨٦ الناجي ، محمد (١٤١٤هـ) . تطبيق نظرية هزبيرج القيادة الرضا عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الأحساء ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الثمانون :٨ -٣٤ .

٨٧ - النجار ، محمد عدنان (١٤٠٠هـ) . الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة ، غفل الناشر: ٢٠٠ .

٨٨ - النعيم ، موضي (١٩٨٤م) . الرضا عن العمل لدى المعلمات وعلاقته بمستوى الطموح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : كلية التربية ، جامعة الملك سعود .

٨٩ - نصر ، نعمي (١٩٨٧م) . القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي ، المنتظمة العربية للعلوم الإدارية ، إدارة البحوث والدراسات ، عمان ، الأردن .

٩٠ - النمر ، سعود (١٩٩٣م) . الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الأول: ٦٣-١٠٦ .

٩١ - النمر ، سعود بن محمد وآخرون (١٤١١هـ) . الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، الطبعة الثانية ، مطابع الفدروق ، الرياض .

٩٢ - النمر ، سعود بن محمد (١٤١٠هـ) . السلوك الإداري ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض .

٩٣ - هاشم ، زكي محمد (١٩٨٠م) . الجوانب السلوكية في الإدارة ، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات ، الكويت .

٩٤ - الهدهود ، دلال ، وزينب الجبر (١٩٨٩م) . " النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في الكويت " ، رسالة الخليج العربي ، العدد الثامن والعشرون .

٩٥ - الهواري ، سيد (١٩٨٧م) . الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس القاهرة

٩٦ - إلياس ، طه الحاج (١٩٨٤م) . الإدارة التربوية والقيادة ومفاهيمها ووظائفها ونظرياتها ، دار الأقصى ، الطبعة الأولى ، مكتبة الأقصى ، الأردن

٩٧ - الياسين ، جاسم محمد مهلهل (١٩٩٠م) .القيادة الأسباب الذاتية للتنمية القيادة ، دار الدعوة، الكويت .

٩٨ - ياغي ، محمد عبد الفتاح (١٤٠٦هـ) . التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، عمادة شؤون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

٩٩ - اليامي ، محسن عبد الرحمن (١٤٠٤هـ) . الشعور بالأمن لدى المديرين وعلاقته بالنجاح في القيادة الإدارية ، دارسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض .

رابعاً : المراجع الأجنبية :

١٠٠ -Bass, B. M, Leadership Psychology and Organizational Behavior, (١٩٦٠) Harper and Row Publishers. New Yor,

١٠١ -Brollier, C. (١٩٨٥) : Managerial leadership and Staff OTR Job Satisfaction . Occupational Therary Journal of contd As ٦٣١٣. ٤٢٣, Vol. ٢٢ (١) , ٢., PP: ١٧١ –١٨٤ .

١٠٢ -Byrn, B (١٩٩٣) : The Maslach Burnout and Inventory Testing for Factorial Validity and Invariance Across Elmentary. Intermediate and Secondary Teachers.

١٠٣ -CaLaBres. R., & Zepeda, S., J. (١٩٩٩) : Decision – making assessment. International Journal of Educational Mangement. ١٣l١. PP ٦-١٣.

١٠٤ -Child Dennis (١٩٧٧) : Psychology and the teacher, second Edition, Holt, Rinehart and Winston TD., London.

١٠٥ -Cooperman, D., (١٩٩٩) : Nurturing Innovation : how much does collaborative magagement help ? The International Journal of Educational Management ١٣/٣ , ١١٤ – ١٢٥ .

١٠٦ – Drees . I. (١٩٨٢)Leadership As avariable in institution Building :

Toward Qualified Leadership For Junior Colleges In Saudi Arabia, PH. D, Dissertation.

Indiana Uviv.

١٠٧ -Ecker, M., A (١٩٧٩) The Relationship Between Leadership Style and Teacher Job

Satisfaction. Dissertation, United States International University.

١٠٨ -Evan, B. & Donald. G. (١٩٩٣) : The nature of Burnout: Astudy of three Factor

model of burnout in human Services Sample. Journal of Occupational and organizational

Psychology, ٦٦, ٢٩-٣٨.

١٠٩-Faber, C. F. and She aron, G. F.(١٩٧٠) Elementary School adminstration : The

theory and Practice, Holt, Rinchartand winston, INC, New York .

١١٠ -Hoy, Wayne and Cecil G.(١٩٨٢) Miskel, Education Administration, Theory

Research, and practice, Random House, New York.

١١١ -Jacgues, E. &Clement, S.,D. (١٩٩١) : Excutive Leadrship. Cason Hall, Pub.,

Virginia.

١١٢ -Jagues, E. (٢٠٠١) : Diagnosing Sources of Managerial Leadershi[. Problems for Research and Treatment. Consulting Psycltology, Practice & Resarch. V. ٥٣, N. P ٦٧-٧٥.

١١٣ -Lay, D., M., et al (١٩٨٥) : Administrative leadership. Topics Early childhood special Education . V. ٥ N.(١), P: ١٥ – ٢٣ .

١١٤ -Lenta , Kathleen Ann (١٩٨٠) : Ego Development and Teaching – Related Attitudes in Pre- school teachers, Diss. Abs. Int., Vol. (٤١), No. (٣) , September

١١٥ -Madhurima, P. & Neelimisara (١٩٩٥) : Life Stress and Burnout Among Coupels Medical Proffession. Journal of Clinical Psychology., ١٧-٢٠.

١١٦ -Neumann, y., & Neumann, E. (١٩٩٩): The President and The College bottomline : The Role of StraTegie leadership Styles The International Journal of Educational Management ١٣/٢ , ٧٣ –٧٩ .

١١٧ -Robert, D.,L.(١٩٩٦) : The relationship between maagerial leadership Behavior , effectiveness, and success. Diss., Abst., Inter., Oct., Voll ٥٧ (٤-A): ١٧٣٠.

١١٨-Stodgdill, R.M(١٩٥٨) Leadership , Membership and Organization, Interstate Publishers.

١١٩-Tead, Ordway,(١٩٨٢) The art of leaderships, McGrawhill book New York .

١٢٠ -Tray Wick , H., L. (١٩٩٦) . College Adminstrators Perceptions of the value of leadership / adminstrative training programs for aspiring administrators. Diss., abst., Omter., Vol . ٥٧ (٢-A) ٠٥٣٠.

الفصـــل الأول
مـــدخـــل إلـــى الـــدراســـة